

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Clima Organizacional en Personal Asistencial Del Área de Cirugía en un  
Hospital Nacional de la Región Callao 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Humberto Ernesto Cruzado Effio

Lima-Perú

2018

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente investigación a mi familia; a todos los que me han apoyado en este largo camino y siempre confiaron en mi capacidad; en especial a mi madre y a mi abuelo, que sé que en estos momentos está orgulloso de mí. Por otro lado, también va dedicado a mis compañeros de aula, que después de este arduo camino llegaron a ser mis amigos y colegas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios y a la Virgen de Guadalupe que me brindaron fuerzas en el inicio un poco turbulento de esta investigación, pero con esfuerzo y convicción se pudo lograr. Así mismo, a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, ya que en esta casa de estudios viví los mejores años de mi vida como estudiante, donde conocí gente espectacular que me brindaron experiencias inolvidables.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N° 003-FPs y TS.- 2016, expongo ante ustedes mi investigación titulada “Clima Organizacional en Personal Asistencial del Área de Cirugía de un Hospital Nacional de la Región Callao 2017” bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual se espera que este trabajo de investigación sea correctamente evaluado y aprobado.

Atentamente,

Humberto Ernesto Cruzado Effio

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>iii</b>
<b>Presentación</b>	<b>iv</b>
<b>Índice</b>	<b>v</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>ix</b>
<b>Resumen</b>	<b>x</b>
<b>Abstract</b>	<b>xi</b>
<b>Introducción</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I: Planteamiento del problema</b>	<b>14</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Objetivos	17
1.4. Justificación e importancia	18
<b>CAPITULO II: Marco teórico conceptual</b>	<b>19</b>
2.1. Antecedentes	19
2.1.1. Internacionales	19
2.1.2. Nacionales	23
2.2. Bases teóricas	26
2.3. Definición conceptual	38
<b>CAPÍTULO III: Metodología</b>	<b>39</b>
3.1. Tipo y diseño utilizado	39
3.1.1. Tipo y enfoque	39
3.1.2. Nivel	39
3.1.3. Diseño de investigación	39
3.2. Población y muestra	39
3.2.1. Población	39
3.2.2. Muestra	40
3.3. Identificación de la variable y su operacionalización	40

3.3.1. Operacionalización de la variable	41
3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico	42

#### **CAPÍTULO IV: Presentación, procesamiento y análisis de los resultados**

**48**

4.1. Procesamiento de los resultados	48
4.2. Presentación de los resultados	48
4.3. Análisis y discusión de los resultados	59
4.4. Conclusiones	62
4.5. Recomendaciones	63

#### **CAPÍTULO V: Intervención**

5.1. Denominación del programa	64
5.2. Establecimiento de objetivos	64
5.3. Justificación del problema	64
5.4. Establecimiento de objetivos	65
5.5. Sector al que se dirige	83
5.6 Establecimiento de conductas problemas / metas	84
5.7. Metodología	84
5.8. Instrumentos / Material a utilizar	85
5.9 Cronograma	86

#### **Referencias bibliográficas**

**95**

#### **Anexos**

**98**

Anexo 1. Matriz de consistencia	99
Anexo 2. Carta de presentación a la institución	100
Anexo 3. Carta de aceptación para la aplicación de la investigación	101
Anexo 4. Cuestionario de Clima organizacional	102
Anexo 5. Ficha sociodemográfica	104
Anexo 6. Consentimiento informado	105

Anexo 7. Baremos del cuestionario de clima organizacional	103
Anexo 8. Categorías del cuestionario de clima organizacional	105
Anexo 9. Análisis de Confiabilidad de la Escala total	109
Anexo 10. Análisis de ítems del Cuestionario Clima Organizacional	110
Anexo 11. Análisis de homogeneidad de los ítems del Cuestionario Clima Organizacional	112
Anexo 12. Análisis de Confiabilidad de la dimensión Cultura de la Organización	114
Anexo 13. Análisis de Confiabilidad de la dimensión Diseño Organizacional	115
Anexo 14. Análisis de Confiabilidad de la dimensión Potencial Humano	116
Anexo 15. Acta de Originalidad	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clima Autoritario – Autoritarismo Explotador	29
Tabla 2. Clima Autoritario – Autoritarismo Paternalista	30
Tabla 3. Clima Participativo – Consultivo	32
Tabla 4. Clima Participativo – Participación de Grupo	33
Tabla 5. Operacionalización de la variable	41
Tabla 6. Distribución de los ítems según el cuestionario de clima organizacional	44
Tabla 7. Normas de interpretación del cuestionario de clima organizacional	46
Tabla 8. Baremos del cuestionario de clima organizacional	47
Tabla 9. Análisis del clima organizacional	48
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del clima organizacional	49
Tabla 11. Nivel Dimensión Potencial Humano	50
Tabla 12. Nivel Dimensión Diseño Organizacional	51
Tabla 13. Nivel Dimensión Cultura de la Organización	52
Tabla 14. Análisis del clima organizacional según sexo	53
Tabla 15. Análisis del clima organizacional según grado de instrucción	54
Tabla 16. Análisis del clima organizacional según el tiempo de servicio	55
Tabla 17. Análisis de las dimensiones del clima organizacional según variables sociodemográficas	56



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoría del Clima Organizacional de Likert	27
Figura 2. Componentes del Clima Organizacional	34
Figura 3. Modelo de Investigación de calidad de vida en el trabajo	37
Figura 4. Niveles de clima organizacional	49
Figura 5. Media de las dimensiones del clima organizacional	50
Figura 6. Nivel Dimensión Potencial Humano	51
Figura 7. Nivel Dimensión Diseño Organizacional	52
Figura 8. Nivel Dimensión Cultura de la Organización	53
Figura 9. Niveles de clima organizacional según el sexo	54
Figura 10. Niveles de clima organizacional según el grado de instrucción	55
Figura 11. Niveles de clima organizacional según tiempo de servicio	56
Figura 12. Dimensiones del clima organizacional según sexo	57
Figura 13. Dimensiones del clima organizacional según grado de instrucción	58
Figura 14. Dimensiones del clima organizacional según el tiempo de servicio	58

## RESUMEN

La presente investigación es de diseño cuantitativo no experimental de tipo transversal a nivel descriptivo. En la cual el objetivo general es identificar el clima organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, la muestra estuvo compuesta por 120 personas. El instrumento utilizado fue el cuestionario de clima organizacional del ministerio de salud del Perú (2008).

La muestra estuvo conformada por 30 médicos, 30 residentes, 30 técnicos y 30 enfermeras del área de cirugía. Los resultados indicaron que el 26% presentan niveles bajos de clima organizacional, es decir un clima no saludable; el 47% presenta un nivel promedio; es decir, por mejorar y el 27% restante presenta niveles altos de clima organizacional; es decir un clima saludable.

**Palabras clave:** Clima organizacional, personal asistencial, cirugía, hospital, ministerio de salud.

## ABSTRACT

The present investigation is of non-experimental quantitative design of transversal type at a descriptive level. In which the general objective is to identify the organizational climate in the care staff of the surgery area of a national hospital in Callao region, the sample consisted of 120 people. The instrument used was the organizational climate questionnaire of the Ministry of Health of Peru (2008).

The sample consisted of 30 doctors, 30 residents, 30 technicians and 30 nurses from the surgery area. The results indicated that 26% have low levels of organizational climate, that is, an unhealthy climate; 47% present an average level; that is, to improve and the remaining 27% presents high levels of organizational climate; that is, a healthy climate.

**Keywords:** Organizational climate, assistance personnel, surgery, hospital, ministry of health.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional a la llegada del siglo XXI es una temática de relevancia en el campo organizacional ya que permite la mejora continua con el propósito de incrementar la productividad dentro de sus colaboradores. Hoy en día muchas organizaciones alrededor del mundo dejan de ser productivas ya que no divulgan un correcto ambiente laboral o porque simplemente no integran a sus dueños, directivos, gerentes, jefes y colaboradores de la misma manera. Al momento de ingresar a una organización, los nuevos colaboradores muchas veces llegan con gran motivación y altas expectativas acerca de la empresa, sus actividades y sus nuevos compañeros de trabajo; a pesar de ello, pueden llegar a encontrarse en con un clima organizacional no acorde a sus expectativas, y es ahí donde todo se viene abajo. Por ende un buen clima organizacional, nos ayuda a involucrarnos adecuadamente, creando así una adecuada predisposición y compromiso hacia el trabajo. (Ortega & Perdomo, 2007)

El siguiente trabajo está dividido por capítulos, los cuales se exponen partes de la realización de la investigación y el programa de intervención desarrollado para el mejoramiento del clima organizacional. Encontraremos en el capítulo I el Planteamiento del problema, que se formuló para la investigación, en base a esto, se plantea el problema general y los específicos que servirá para ser contestados luego. Además, se incluye el objetivo general y los específicos, concluyendo así con la justificación e importancia del estudio.

Con respecto al capítulo II, se presenta el Marco teórico, que es base de la investigación, en este apartado se expone los antecedentes que son investigaciones tanto internacionales como nacionales. El segundo subcapítulo son las Bases Teóricas que sustentan el estudio, donde se presentan los significados de las variables estudiadas, las teorías que resguardan la investigación y del instrumento utilizado. Al finalizar, el capítulo, se muestra la Definición conceptual donde se exponen la definición de la variable principal del trabajo científico.

Continuando con el capítulo III, hallaremos en esta sección la metodología empleada para la investigación, el tipo de investigación, enfoque, nivel, diseño, la población, muestra, el instrumento y demás. En capítulo siguiente, capítulo IV, se podrá encontrar los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento del estudio. Además, se expondrán las discusiones, conclusiones y recomendaciones. Finalizando con el capítulo V, donde se proyecta la intervención mediante un programa elaborado por sesiones en la cual su objetivo es fortalecer los déficits obtenidos en los resultados.

# **CAPITULO I**

## **Planteamiento del Problema**

### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

El clima organizacional es un tema de gran relevancia hoy en día para la gran mayoría de empresas, las cuales están en una continua búsqueda del mejoramiento de esta, para así incrementar la productividad dentro de sus colaboradores. Hoy en día muchas organizaciones alrededor del mundo dejan de ser productivas ya que no divulgan un correcto ambiente laboral o porque simplemente no integran a sus dueños, directivos, gerentes, jefes y colaboradores de la misma manera. Al momento de ingresar a una organización, los nuevos colaboradores muchas veces llegan con gran motivación y altas expectativas acerca de la empresa, sus actividades y sus nuevos compañeros de trabajo; a pesar de ello, pueden llegar a encontrarse en con un clima organizacional no acorde a sus expectativas, y es ahí donde todo se viene abajo. Por ende un buen clima organizacional, nos ayuda a involucrarnos adecuadamente, creando así una adecuada predisposición y compromiso hacia el trabajo. (Ortega & Perdomo, 2007)

Si logramos enfocar el concepto anterior en cuando centros de salud, el clima organizacional representa de manera primordial el asegurar y difundir la calidad de los servicios de salud. Sin embargo, para afianzar este planteamiento es de gran importancia en primera lugar conocer el estado en el que se encuentra del clima organizacional. (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2013). Al llegar a conocer el nivel de clima organizacional, nos permite ver la situación actual de los colaboradores del área de cirugía en cuanto su relación con su centro de trabajo y por ende; acorde a los resultados, tomar las medidas necesarias para solucionar ciertos detalles que puedan presentarse.

Podríamos tomar como referencia el estudio realizado por Noguera y Zamudio (2014) en un hospital militar de Paraguay en donde el 55% de los trabajadores mostraron estar insatisfechos con su clima laboral; otro caso también se dio en el estudio realizado por Puch, Ruiz de Chavez y Almeida

(2012) el cual se realizó en el hospital de la mujer zacatecana en México, en donde el resultado fue no satisfactorio; en el cual sus resultados variaron entre el 50% y 80% los cuales no alcanzan ningún nivel satisfactorio de clima. Por el lado de nuestro país, podemos tomar como ejemplo el estudio realizado por Del Rio, Munares y Montalvo (2013) realizado en la ciudad de Ica, en donde los resultados arrojaron un puntaje de 164, es decir un clima laboral por mejorar. Asimismo, en otra investigación realizada por Chaves y Rios (2015) realizado al servicio de enfermeras del hospital Victor Lazarte de Trujillo arrojaron un porcentaje de 59% en nivel medio del clima laboral.

En nuestro país los centros de salud son altamente influenciados por factores externos, que a la vez afectan completamente a los trabajadores y al medio en donde laboran. No siempre estas influencias son los mismos jefes que ejercen ahí, también pueden ser factores burocráticos que de alguna y otra forma afecta en el desenvolvimiento y desempeño de los colaboradores. Muchas veces estos factores influyen en el cómo este trabajador se siente desarrollando sus labores diarias en su centro de trabajo. Que posteriormente puede llegar a tener repercusiones en sus labores; eso nos quiere decir que el trato y el servicio hacia los pacientes y público en general se verá afectado.

Por tal motivo es importante el estudio del ambiente de trabajo en estos centros de salud, y siendo más específicos al área de cirugía, el cual implica una mayor presión laboral por parte del ambiente, como de la responsabilidad de sobrellevar una vida que está en las manos de estos colaboradores; ya que este servicio se le brinda a los ciudadanos, y si los colaboradores no se sienten a gustos en su medio, no podrán transmitir adecuadamente un buen servicio que a la post va a traer diversas consecuencias que ninguna organización debería presenciar.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017?

### **1.2.2 Problema Específico**

- ¿Cuál es la dimensión predominante en el nivel de Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de la dimensión Potencial Humano del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de la dimensión Diseño Organizacional del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017?
- ¿Cuál es el nivel de la dimensión Cultura de la Organización del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017?
- ¿Cómo se presenta el Clima Organizacional según sexo en personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao, 2017?
- ¿Cómo se presenta el Clima Organizacional según grado de instrucción del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017?



- ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional según tiempo de servicio en el personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao, 2017?
- ¿Cuál es la dimensión predominante en el nivel de Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao, según sexo, grado de instrucción y tiempo de servicio, 2017?

### **1.3. Objetivo general y objetivos específicos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Identificar el nivel del Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la dimensión predominante en el nivel de Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017
- Identificar el nivel de la dimensión Potencial Humano en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017
- Identificar el nivel de la dimensión Diseño Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017

- Identificar el nivel de la dimensión Cultura Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017
- Identificar el nivel de Clima Organizacional según sexo en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017
- Determinar el Clima Organizacional según grado de instrucción del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017
- Identificar el nivel del Clima Organizacional según tiempo de servicio en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, 2017
- Identificar la dimensión predominante en el nivel de Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, según sexo, grado de instrucción y tiempo de servicio, 2017

#### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

Este estudio del clima laboral, nos permite determinar en qué situación se encuentra el ambiente laboral donde se desenvuelven los trabajadores asistenciales del sector salud en un hospital nacional de la región Callao. Este estudio es conveniente ya que al desarrollarlo podemos descubrir los diversos factores internos y externos del clima laboral que pueden influenciar en los colaboradores; así mismo, es relevante ya que hoy en día el sector salud de nuestro país no está pasando por un buen momento y más allá del tema

burocrático debemos preocuparnos por el aspecto personal de los colaboradores en estos centros de salud.

Al obtener estos resultados, podremos observar las falencias que existen dentro del clima laboral del centro de salud para así tomar acción de estas e intervenir para que mejore el bienestar de los trabajadores; por tal motivo, al cambiar el clima, puede llegar a cambiar la cultura de la organización en un largo plazo para así llegar a ser mucho mejor. Así mismo, si en el hospital se logra un buen clima, el paciente va a llegar a ser el más beneficiado ya que la persona que lo va a atender con otra actitud y así llegar a mejorar la atención y posteriormente la eficiencia y eficacia de su trabajo.

Por otro lado, el aspecto de clima organizacional muchas veces solo lo relacionan con empresas del sector financiero, mas no de otro tipo de organizaciones tales como los hospitales, por tal motivo resulta importante observar cómo se desarrolla el clima en estos centros de trabajo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **2.1 Antecedentes**

A continuación, se puede llegar a demostrar que han existido diversos estudios, tanto a nivel nacional como internacional que se han podido desarrollar y que sirven como investigaciones que sustentan el trabajo presentado. Se presentan a continuación de vital importancia para la sustentación del presente estudio.

##### **2.1.1. Internacionales**

**Bustamante, Grandón y Lapo (2015)** “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile” El siguiente estudio tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional en de 2 hospitales de alta

complejidad de Chile, teniendo como objetivo determinar las dimensiones con mayor y menor influencia. Para su desarrollo se tomó un cuestionario que contiene 71 variables, las cuales están agrupadas en 14 dimensiones a una muestra de 561 funcionarios. La apreciación de los resultados se ejecutó a través del análisis del valor promedio estandarizado y su confiabilidad se rectifica mediante el alfa de Cronbach. A consecuencia, se determinó que las dimensiones que predominan por arriba del promedio fueron: identidad (Media: 3.56), motivación laboral (Media: 3.44) y responsabilidad (Media: 3.32); así mismo, que las dimensiones que evidencian un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material (Media: 2.01), administración del conflicto (Media: 2.57) y comunicación (Media: 2.94).

**Noguera y Zamudio (2014)** “Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay” Al clima organizacional se le considera un elemento que evidencia las comodidades o inconvenientes que encuentra un colaborador en su contexto de trabajo. Es de vital importancia definir el grado de satisfacción del colaborador en su centro de trabajo para así realizar intervenciones positivas si así fuera necesario para así mejorar las condiciones de trabajo en las que se encuentran, para obtener como resultado una mayor productividad. En Paraguay pocas investigaciones han logrado diagnosticar el clima organizacional de un hospital o centro de salud y ninguno de índole militar, por lo que se desarrolló el siguiente estudio para identificar la apreciación del clima organizacional en sus numerosas dimensiones del personal asistencial y administrativo del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay en el año 2012. Se realizó un estudio de tipo observacional descriptivo de corte transversal con factor analítico, en una muestra por conveniencia de 226 colaboradores del centro de salud en mención. La recopilación de las cifras se realizó mediante un cuestionario autoadministrado, utilizándose el cuestionario recomendado por la OPS “Inventario de clima organizacional”, que contiene 80 ítems asignados en cuatro dimensiones: motivación; liderazgo, participación y reciprocidad; así mismo, de datos socio-demográficos y laborales del personal. El 55% de trabajadores encuestados manifestó nivel de insatisfacción en la dimensión motivación, en la dimensión reciprocidad 53% y en participación 32%, también hubo un alto porcentaje de

riesgo de insatisfacción (83%) en liderazgo y en participación (68%). Se alcanzaron niveles insatisfactorios en la totalidad de las dimensiones estudiadas vinculadas al clima organizacional en el personal del Hospital Militar. Es de suma importancia que se realicen las medidas correspondientes que apoyen a mejorar la sensación de los colaboradores hacia la organización en la que laboran.

**González, Manríquez y Venegas (2014)** “Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal” Debido al impacto del clima organizacional en la práctica de las organizaciones, es esencial su estudio en aquellas que se encuentran a cargo del sector salud de la población. La finalidad fue investigar las percepciones que tienen los colaboradores de la Dirección de Administración de Salud (DAS) de Concepción. Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo de corte transversal. El universo fue la totalidad de los colaboradores que se encontraban ligados a la Administración Central de la DAS de Concepción durante la etapa contenida entre el 9 y el 13 de julio del año 2012. Se implicaron en la totalidad de los colaboradores con contrato no definido que tenían más de dos años de antigüedad ( $n=34$ ). Se descartaron los funcionarios con contrato a plazo fijo ( $n=6$ ). Los datos fueron recaudados a través de un instrumento adaptado del Organizational Climate Questionnaire de Litwin y Stringer. Para el análisis se utilizó el software estadístico InfoStat, versión 2014. De los encuestados, un 57,6% ( $n=19$ ) eran mujeres y un 48,9% ( $n=16$ ) correspondían al área de Administración y Finanzas. El promedio general más bajo fue concedido a la dimensión de recompensa ( $2,21 \pm 0,52$ ) y el más alto a la dimensión normas ( $2,90 \pm 0,44$ ). Al estratificar por sexo no se percibieron desigualdades significativas. Como conclusión se llegó a lo siguiente: en la organización evaluada se halló un buen clima organizacional. Existieron semejanzas en la estimación del clima entre hombres y mujeres, concordando ambos que el ámbito más débil era el de recompensa.

**Puch, Ruíz de Chávez y Almeida (2012)** “Diagnóstico Del Clima Organizacional Del Hospital De La Mujer Zacatecana” El siguiente trabajo buscó determinar el clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana. En el cual se realizó un estudio de tipo observacional, transversal y analítico, en la cual la recopilación de la muestra fue aleatoria a 80 trabajadores, entre médicos y

enfermeras. El diagnóstico del clima organizacional del centro de salud resultó no satisfactorio entre las cuatro dimensiones que lo conforman. Las dimensiones Liderazgo y Motivación consiguieron un porcentaje menor del 50 %; siendo así consideradas como no satisfactorias. Las dimensiones Reciprocidad y Participación se clasifican de poco satisfactorias, sus porcentajes de respuestas a favor del clima arrojaron resultados por encima del 50 %, pero por abajo de un 80 % para así haber sido etiquetadas como satisfactorias.

**Iriarte, Guzmán y Martínez (2012)** “Estudio Del Clima Laboral En El Hospital Rafael Uribe Uribe” El presente estudio consistió en desarrollar un análisis del clima laboral en el Hospital Rafael Uribe Uribe con el propósito de elaborar una adecuada propuesta para su optimización. Los objetivos específicos estuvieron orientados a medir el estado del clima; además de, reconocer los principales componentes que están afectando el desarrollo de los procesos y sugerir estrategias para su mejora. Para el desarrollo de este estudio participaron un total de 180 colaboradores de planta, los cuales estuvieron repartidos en 11 centros del Hospital de los siguientes niveles: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. El diseño utilizado fue de tipo descriptivo, no experimental y transversal; el instrumento de recopilación de datos aplicado fue la encuesta del Departamento Administrativo de la Función Pública, desarrollado para instituciones del sector público en Colombia. El resultado general del Clima Laboral en el Hospital Rafael Uribe Uribe, incumbió al 82%, es decir, que fue satisfactoria la percepción de los trabajadores frente a las siete variables generales encuestadas. Al analizar variable por variable, la Capacidad Profesional es la que cuenta con mejor percepción con un 94%, es decir, que los colaboradores como trabajan con profesionales íntegros les genera mayor confianza para instruirse de otros y mejorar sus habilidades. Seguida está la variable de Trabajo en Grupo con un 88%, lo cual manifiesta que se tiene buena relación entre estos y les es sencillo trabajar en equipo. De las demás variables la que menos mostró una percepción positiva fue la variable que respecta al medio ambiente físico con un 66%, los trabajadores sostienen que su entorno puede llegar a ser mejor pero están conformes con ello, sostienen que se debe mejorar para seguir desarrollándose como organización.

### 2.1.2. Nacionales

**Egegren (2015)** “Fortalecimiento Del Clima Organizacional En Establecimientos De Salud” Estudio de medición e intervención del clima organizacional en establecimientos de salud del Ministerio de Salud, investigación de tipo experimental, diseño pretest, posttest en un solo grupo, la muestra estuvo compuesta por 502 colaboradores del Ministerio de Salud del Perú, con edades que oscilan entre los 22 y 69 años. El instrumento que se utilizó fue El cuestionario del Clima Organizacional del MS. Se presenta los resultados en las dimensiones de Cultura de la Organización, Diseño Organizacional y Potencial Humano. La dimensión “recompensa” se localiza en la categoría “por mejorar” ya que no hay en la institución un sistema de recompensa e incentivos correcto, beneficiando de manera exclusiva al personal nombrado. La dimensión “innovación” obtuvo puntaje bajo ya que la infraestructura del hospital es grande, existen diferentes pabellones y áreas que dificultan su gestión, mas allá de los problemas de presupuesto. Así mismo, ya que la jerarquía que existe en el sistema de salud y en el mismo hospital, en el que siempre se tiene que seguir las normas técnicas, las directivas y las guías y las últimas decisiones las toma la alta dirección, los trabajadores en ocasiones no se sienten con la libertad de proponer cambios creativos. La dimensión “conflicto y cooperación” presentó puntaje bajo. Esto se puede deber a que no todos los trabajadores tienen la misma modalidad de trabajo, algunos son CAS, otros son nombrados, etc. Por otra parte, la infraestructura del hospital dificulta la cooperación entre trabajadores de diferentes pabellones ya que el recurso humano es limitado, los pabellones son distantes entre sí y porque la jerarquización en el hospital dificulta la integración entre el personal médico, de enfermería y técnico.

La dimensión “liderazgo” aparece con puntaje bajo debido a que la estructura y jerarquía dificulta que cada persona asuma un rol protagónico, lo cual también afecta a la dimensión “toma de decisiones”.

Correspondiente a la dimensión “motivación”, al igual se encuentra “por mejorar”. Esto puede ser gracias a la baja remuneración, inapropiado sistema de incentivos, poco protagonismo en la toma de decisiones y ausencia de liderazgo para la innovación.

**Calcina (2015)** “Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012” El objetivo de la investigación fue determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas. El estudio fue de nivel aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal. La población estuvo compuesta por 35 enfermeros. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer y el de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carrillo (SL-SPC), aplicado previo consentimiento informado. El clima organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas en su mayoría son de carácter regular referida a la recompensa, apoyo y conflicto, y un porcentaje considerable expresa que es muy buena en cuanto a estructura, riesgo y dimensión calor. Correspondiente a la satisfacción laboral el mayor porcentaje y la mayoría demuestran que es media referida a las condiciones físicas y materiales, beneficios sociales, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de las tareas.

**Picoy (2015)** “Clima Organizacional En Establecimientos De Salud De La Microred Villa En El Año 2014” El presente trabajo tuvo como objetivo conocer el Clima Organizacional en Establecimientos de Salud de la Micro Red Villa en el año 2014. El estudio de esta investigación fue de tipo observacional, descriptivo y transversal; ya que permitió presentar hallazgos tal como se muestran en un tiempo y espacio determinado. La muestra estuvo constituida por todos los trabajadores asistenciales y administrativos en actividad laboral durante el año 2014 de los 13 establecimientos de salud de la Micro Red Villa. La muestra se calculó de acuerdo a lo propuesto a la R.M.Nº 623-2008/MINSA al 50% mas 1 del total de trabajadores de cada establecimiento de salud; así mismo, se consideró un 10% adicional para salvaguardar el tamaño mínimo de la muestra. El Clima Organizacional percibido por los trabajadores de los Centros de Salud pertenecientes a la Micro Red Villa obtiene un puntaje es de 74.64; donde Cultura Organizacional cuenta con un puntaje 74.62, Diseño Organizacional tiene un puntaje de 24.84 y Potencial Humano tiene un puntaje de 25.59. En conclusión el Clima Organizacional en Establecimientos de Salud de la Micro Red Villa es considerado “Por Mejorar”. La variable Cultura Organizacional es calificada como “Saludable”. La variable Diseño Organizacional es calificada como “Por Mejorar”.



La variable Potencial Humano es calificada como “Por Mejorar”.

**Chavez y Rios (2015)** “Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral De Las Enfermeras En El Servicio De Cirugia Hospital Victor Lazarte Echegaray–Trujillo” El presente trabajo de investigación de tipo descriptivo correlacional, de corte transversal; tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de las Enfermeras en el Servicio de Cirugía, donde se trabajó con una población universo de 27 enfermeras; los instrumentos utilizados fueron: El primero, para medir el clima organizacional por Hackman y Oldham y el segundo para medir la satisfacción laboral fue elaborado por Sonia Palma Carrillo. Los resultados señalan un 41% en el nivel alto y un 59% en el nivel medio en clima organizacional y en satisfacción laboral se percibió un nivel alto con 52% y un nivel medio con 41% y nivel bajo 7%. Concluyendo que el clima organizacional tiene relación altamente significativa con la satisfacción laboral según la prueba de Pearson  $P=0.76$ .

**Del Rio, Munares y Montalvo (2013)** “Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica” Del total de trabajadores que participaron en el estudio, 29% fueron técnicos, 14% personal administrativo, 14% médicos, 12% enfermeras, 12% otros profesionales, 8% artesanos, y 11% servicios diversos. El 52% fue de sexo femenino. El clima organizacional percibido por los trabajadores del Hospital tuvo un puntaje promedio de 164 es decir un clima organizacional por mejorar. El 12.4% de trabajadores percibió un clima no saludable, el 74.7 por mejorar y el 12.9 % un clima saludable. Se estudió el clima organizacional en cada una de las 11 dimensiones: Conflicto y Cooperación, Identidad, Motivación, Comunicación Organizacional, Estructura, Remuneración, Toma de decisiones, Confort, Innovación, Liderazgo y Recompensa. La variable Cultura de la organización, tuvo un puntaje de 51, y sus dimensiones: Identidad, Conflicto y cooperación y motivación tuvieron puntaje de 19, 16 y 16 respectivamente. La variable Diseño organizacional tuvo puntaje de 58, y sus 4 dimensiones: Comunicación Organizacional, Estructura, Remuneración y Toma de decisiones, tuvieron puntaje de 15, 16, 12 y 15 respectivamente. La variable Potencial Humano tuvo puntaje de 56, y sus dimensiones: Confort, innovación, Liderazgo y Recompensa, tuvieron puntajes

de 13, 15, 15 y 13 respectivamente. Acorde a los resultados obtenidos al clasificar por grupos ocupacionales, los cuales fueron los siguientes: médicos; enfermeras, técnicos, administrativos, artesanos, servicios diversos y grupo de otros profesionales, los resultados arrojaron similitudes en las dimensiones conflicto y cooperación, motivación, comunicación organizacional, estructura, toma de decisiones, innovación y liderazgo; indicando así un clima por mejorar.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Teoría del Clima Organizacional Según Likert**

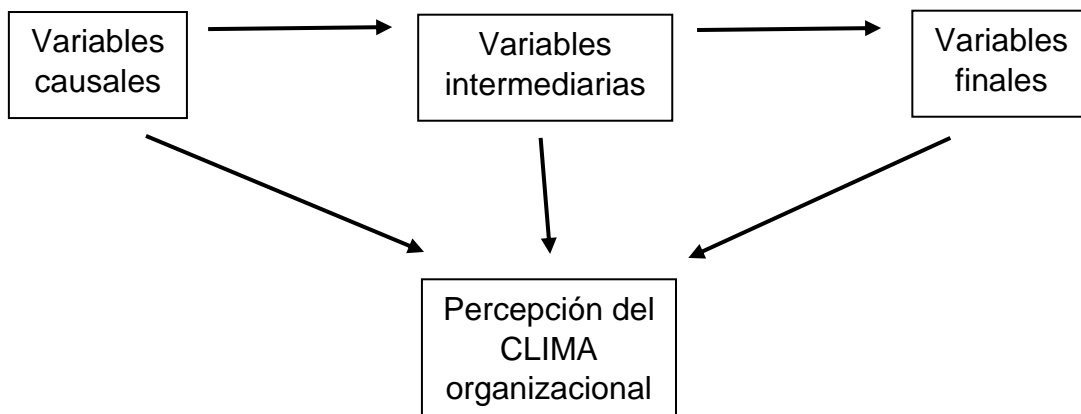
#### **2.2.1.1. Teoría de los Sistemas**

Para Likert (1974), el comportamiento de los colaboradores dentro de su organización depende y es causado en parte por el comportamiento administrativo por lado de la empresa; así mismo, por las condiciones labores que ellos perciben a diario, sumándole a esto las percepciones, capacidades, ética, valores y expectativas que el individuo tiene sobre su organización. La conducta por parte del colaborador respecto a una situación a darse, siempre está relacionada con la percepción que este tiene de ella. Si tomamos en cuenta que la realidad influye en la percepción del individuo sobre su ambiente de trabajo, es esta percepción la que determina el comportamiento de este frente a su entorno. Dentro de este contexto se puede llegar a identificar 4 factores los cuales influyen en la percepción del clima; que son:

- Parámetros relacionados con el contexto, la estructura de la organización y la tecnología.
- Nivel jerárquico que ocupa el colaborador dentro de la organización, así como su remuneración.
- Factores propios del colaborador; tales como su personalidad, actitudes frente al trabajo y nivel de satisfacción.
- Percepción de los colaboradores, colegas y superiores frente al clima de la organización.

Siendo más específicos, existen 3 tipos de variables que pueden llegar a determinar las características de una organización, las cuales son las siguientes:

- **Variables Causales:** Son variables independientes que determinan la evolución de una organización, así como los resultados que logra obtener mediante el tiempo. Estas variables causales pueden distinguirse por dos rasgos fundamentales; primero que pueden llegar a ser transformadas o modificadas por los colaboradores de la organización, que también pueden llegar a agregar nuevos componentes y características a esta; y segundo que al ser variables independientes de causa y efecto, al modificarse hacen que otras variables se modifiquen por igual; si estas no sufren cambio alguno, no son influenciadas por otras variables.
- **Variables Intermediarias:** Estas variables revelan el estado interno y la salud de la organización; es decir, reflejan las motivaciones, las actitudes, el rendimiento, la comunicación y toma de decisiones dentro de esta. Así mismo, son las variables que constituyen los procesos organizacionales de la empresa.
- **Variables Finales:** Son las variables que son el resultado de las previamente expuestas. Estas variables determinan los resultados obtenidos por la organización; tales como, la productividad, las ganancias, las pérdidas, y gastos propios de la empresa. Estas variables conforman la eficacia organizacional de la misma empresa.



*Fig. 1. Teoría del Clima Organizacional de Likert (Brunet, 2006)*

La interacción de estas tres variables, determina dos tipos de clima organizacional, cada uno con dos subdivisiones. Estos climas llegan a ser muy autoritario o muy participativo.

## **Clima Autoritario**

### **Sistema I – Autoritarismo Explotador**

En lo que respecta el autoritarismo explotador, la dirección de la organización no tiene ningún tipo de confianza hacia sus colaboradores. La gran mayoría de decisiones y planteamiento de objetivos se toman y se deciden en la cabeza de la organización y se distribuyen de forma descendente. En este tipo de clima, los colaboradores trabajan mediante miedo hacia sus jefes y responden ante castigos, amenazas para así realizar su trabajo. Las pocas interacciones entre jefes y subordinados se establecen entre la desconfianza y el miedo. Este tipo de clima se presenta estable entre colaboradores pero con el déficit de comunicación, ya que los empleados solo acatan órdenes.

### **Sistema II – Autoritarismo Paternalista**

Este tipo de clima, es el cual la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus colaboradores. La gran mayoría de decisiones se toman en la cabeza de la organización pero de vez en cuando se toman en posiciones inferiores. Así mismo, las recompensas y ciertas veces castigos son métodos que se utilizan para motivar a los colaboradores. Las relaciones entre ambas partes se establecen de manera condescendiente por parte de los superiores y de manera cautelar por parte de los subordinados. A pesar que el control está centralizado en las cabezas de la organización, en ciertas ocasiones puede llegar a ser delegada hacia posiciones a niveles intermedios e inferiores. Dentro de este clima se maneja mucho con las necesidades sociales de los colaboradores los cuales, a pesar de todo, tienen la percepción de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

Tabla1.

*Clima Autoritario – Autoritarismo Explotador (Brunet, 2006)*

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Estrictamente autocrático sin ningún tipo de vínculo de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los propósitos a nivel medio y escasas posibilidades de formación.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Modos de comunicación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Miedo, temor, dinero y estatus, se rechazan las otras causas.</li> <li>-Las actitudes son adversas y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>-Predomina la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>-Hay una insatisfacción predominante por los empleados frente a su labor, sus semejantes, el administrador y la organización en su totalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los colaboradores puesto que la alteración caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul>
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe el trabajo en equipo y hay poco dominio entre los pares.</li> <li>-No existe más que un predominio descendente, moderada, generalmente subestimada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las decisiones se toman en la cabeza, basadas en información partidaria e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente una sola persona.</li> </ul>
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estos no son más que exigencias. Parece que aceptan pero en general surge una resistencia intrínseca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El control no se actúa más que en la cabeza.</li> <li>-Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</li> <li>-Existe una organización no formal y busca reducir el control formalizado.</li> </ul>

Tabla 2.

*Clima Autoritario – Autoritarismo Paternalista (Brunet, 2006)*

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con escasas posibilidades de formación.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Formas de comunicación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo.</li> <li>-Las actitudes son repetidamente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>-La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su sirviente.</li> <li>-Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> <li>-Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>-Las relaciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con cautela por parte de los subordinados.</li> </ul>
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>-En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</li> <li>-Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</li> </ul>
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> <li>-Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El control se efectúa en la cumbre.</li> <li>-Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li>-Algunas veces se desarrolla una organización informal pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>

## **Clima Participativo**

### **Sistema III – Consultivo**

Es el sistema en el cual la dirección de la organización tiene confianza hacia sus colaboradores. Las grandes decisiones se toman en la cima pero al mismo tiempo permite a los colaboradores tomar decisiones mas específicas en los niveles inferiores. El tipo de comunicación que se realiza en este caso es descendente. En lo que respecta las recompensas, los castigos entre otras implicaciones se usan para motivar a los subordinados, que al mismo tiempo se trata de satisfacer sus necesidades de estima. Existe una cantidad prudente en cuanto la interacción entre ambas partes y en mayoría de veces un alto grado de confianza. El clima que se presenta en este tipo de ambiente es muy dinámico en lo que respecta la administración ya que se da bajo la manera de objetivos a alcanzar.

### **Sistema IV – Participación en Grupo**

En este sistema la dirección de la organización tiene plena confianza hacia sus subordinados. En cuanto la toma de decisiones están bien distribuidos en toda la organización y bien integrados según sus niveles. La comunicación, no solo se realiza de manera descendente o ascendente, también de manera lateral. En este caso, los colaboradores están motivados ya que cuentan con participación e implicación dentro de su trabajo, esto implica el mejoramiento de sus métodos de trabajo y evaluación de objetivos. Entre ambas partes existe una grata relación amical y de confianza. Así mismo, existen muchas responsabilidades pactadas entre niveles superiores e inferiores. En conclusión, todos los colaboradores y todo el personal de alto rango conforman un equipo para alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización en un inicio. (Brunet, 2006)

Tabla 3.

*Clima Participativo – Consultivo (Brunet, 2006)*

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
<p>Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las recompensas, los castigos eventuales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>-Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>-Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul> <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul> <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</li> </ul>	<p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p> <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>-Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul> <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</li> </ul> <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li>-Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul>



Tabla 4.

*Clima Participativo – Participación de Grupo (Brunet, 2006)*

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Formas de comunicación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>-Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>-No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul>
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul>
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li> <li>-Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>

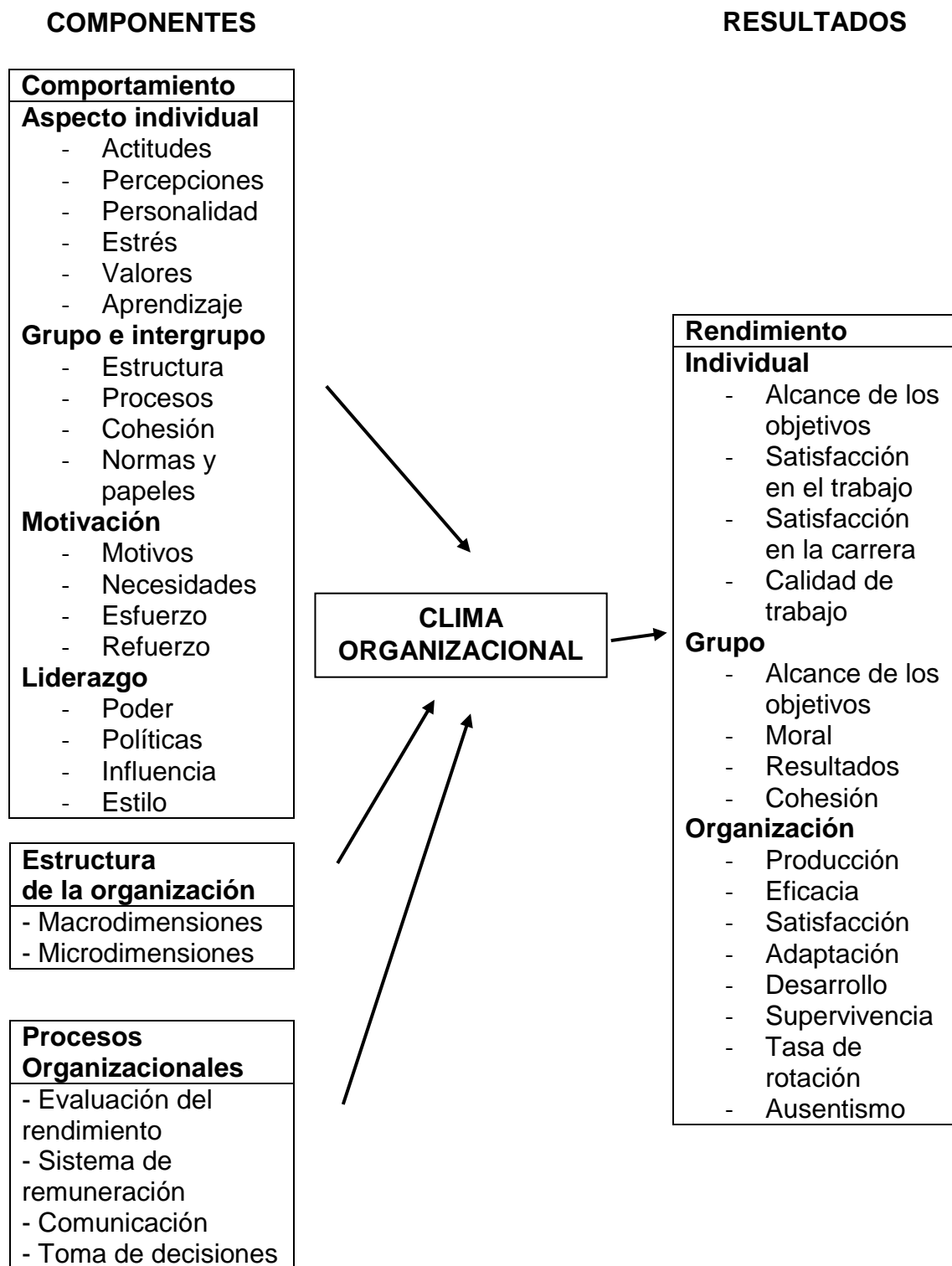


Figura 2. Componentes del Clima Organizacional (Brunet, 2006)

## **Calidad de Vida en el Trabajo**

Correspondiente al punto de vista del área de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de las personas simbolizan uno de los principales soportes para mantener una fuerza de trabajo apropiada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades que guardan mucha relación ya que respaldan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales con la capacidad de mantener un correcto nivel de salud de los colaboradores. Según el concepto dado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de males o enfermedades.

La higiene laboral hace alusión al conjunto de normas y procedimientos que tratan proteger la integridad física y mental del trabajador, al mantenerlo a salvo de los riesgos de salud presentes en las actividades del puesto y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males organizacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y el ambiente laboral donde se desenvuelve.

### **Condiciones ambientales del trabajo**

- Condiciones ambientales. Iluminación, temperatura, sonidos, etc.
- Condiciones de tiempo: tiempo de la jornada laboral, horas extras, periodos de reposo, etc.
- Condiciones sociales: organización informal, relaciones interpersonales, estatus, etc.

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único importante: se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también son parte del ambiente laboral. Investigaciones contemporáneas manifiestan que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones necesitan contar con personas motivadas que se comprometan en su trabajo y reciban recompensas acorde a su aportación. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para considerar al cliente

externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para complacer al cliente externo, las organizaciones en primer lugar deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual se desarrolla en función del bienestar de los trabajadores de la organización. La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización.

La calidad de vida en el trabajo compromete una constelación de elementos, como satisfacción con el trabajo realizado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, oportunidades de participar y otros puntos semejantes. La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos considerables para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar. (Chiavenato, 2011).

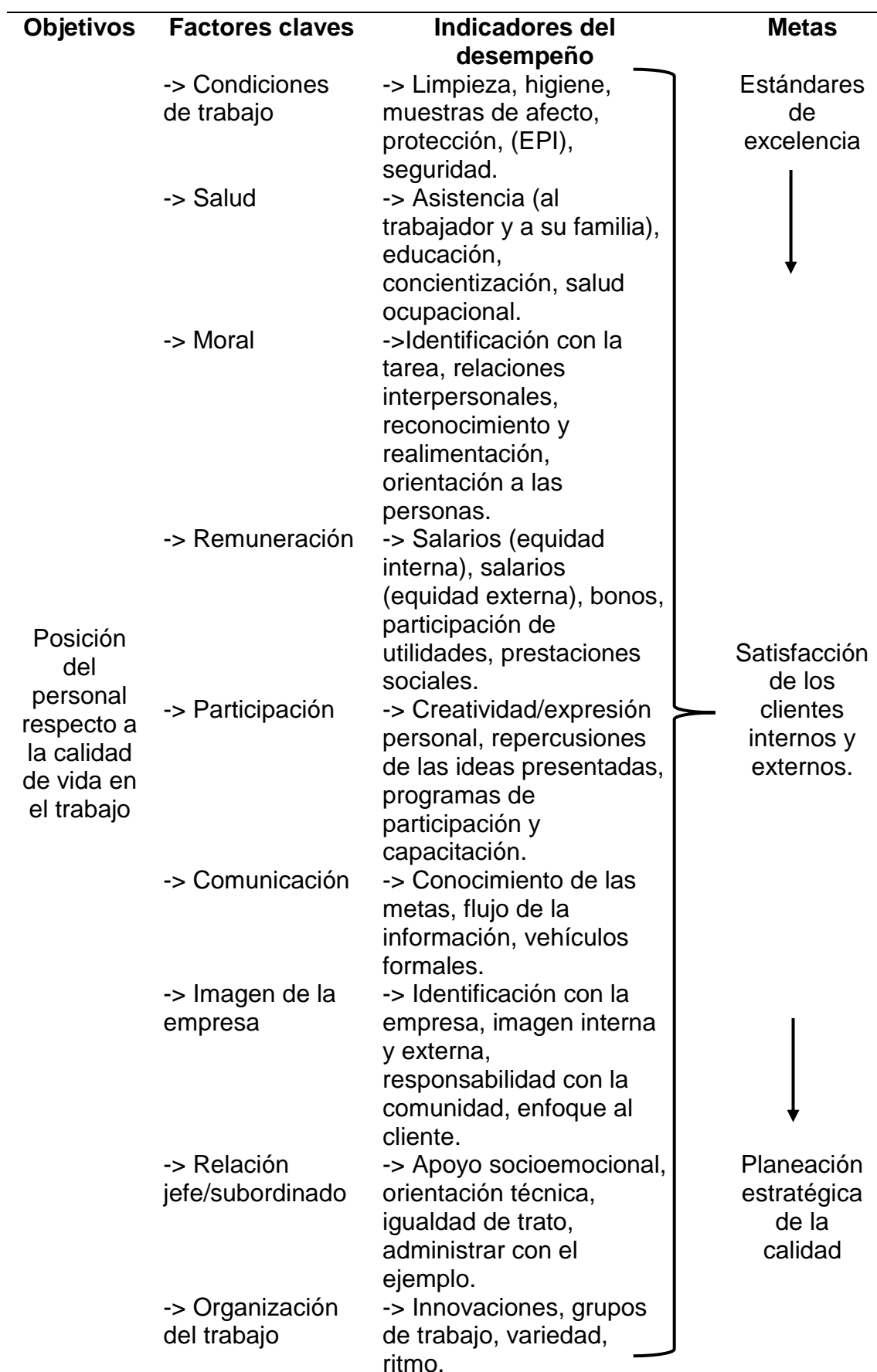


Figura 3. Modelo de Investigación de calidad de vida en el trabajo (Chiavenato, 2011)

## **2.3. Definición de Conceptos**

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente laboral que entienden o experimentan los colaboradores de la organización y que influye en su comportamiento dentro de esta. Es favorable cuando ofrece la satisfacción de las necesidades personales y el fortalecimiento moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1999)

### **Potencial Humano**

El potencial humano hace referencia al sistema social interno de una organización, el cual está integrado por individuos y grupos dentro de una organización, siendo las capacidades y habilidades consideradas en el potencial humano el liderazgo, la innovación, la recompensa y el confort (Ministerio de Salud [MINSA], 2009).

### **Diseño Organizacional**

El diseño organizacional, hace referencia al sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas dentro de una organización; estando incorporadas la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente designa estructura o diseño de la organización. Entre los aspectos privilegiados a tener en cuenta en el diseño organizacional esta la estructura, la toma de decisiones, la comunicación organizacional y la remuneración (Ministerio de Salud [MINSA], 2009).

### **Cultura de la Organización**

La cultura de la organización simboliza los reglamentos informales, no escritos, que lideran el comportamiento diario de los colaboradores de una organización y preside sus acciones en la ejecución de los objetivos organizacionales. Es la agrupación de hábitos y creencias instauradas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que intervienen todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2011).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño utilizado**

##### **3.1.1. Tipo de enfoque**

El presente estudio se inserta en el tipo de investigación básica (Tam, Vera & Oliveros, 2008) dado que se tiene por objetivo mejorar el conocimiento de la variable en estudio el cual es el clima organizacional, más que generar resultados o tecnologías que beneficien a la sociedad.

Asimismo, la investigación tiene un enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), por motivo que se usará la recolección de datos, utilizándose la medición numérica y el análisis estadístico.

##### **3.1.2. Nivel**

Para esta investigación se realizó mediante el nivel descriptivo (Ato, López & Benavente, 2013), porque determina y recolecta datos sobre los diversos aspectos o dimensiones del fenómeno que se está investigando.

##### **3.1.3. Diseño**

El diseño de la investigación es no experimental transaccional (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), puesto que no se manipularan variables y los datos fueron recolectados en un momento dado.

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población está compuesta por un total de 292 trabajadores asistenciales del área de cirugía constituido por 75 médicos, 77 residentes, 77 técnicos y 63 enfermeras de un hospital nacional de la región callao

### **3.2.2. Muestra**

La muestra está compuesta por un total de 120 trabajadores asistenciales del área de cirugía, compuesta por 30 médicos, 30 residentes, 30 técnicos y 30 enfermeros de un hospital nacional de la región callao.

### **3.2.3. Muestreo**

El tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico (Alarcón 2013), dado que los datos se recogieron en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. Asimismo es de tipo intencional o de conveniencia (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), dado que se seleccionará directa e intencionadamente los individuos de la población.

Criterios de Inclusión:

- Personal asistencial
- Personal del área de cirugía
- Personal con mínimo 1 año de servicio.
- Personal médico, residente, técnico o enfermera.

Criterios de exclusión

- Personal ajeno al área de cirugía
- Personal con menos de 1 año de servicio.
- Personal administrativo.

### **3.3. Identificación de la Variable y su operacionalización.**

La variable de estudio es Clima Organizacional, la cual se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra (Anzola, 2003).



Tabla 5.  
Operacionalización de la variable "Clima organizacional"

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel de Medición	Escala de Interpretación
Clima Organizacional	El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente laboral que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento continuo. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1999)	Medición obtenida mediante el cuestionario del documento técnico "Metodología del Estudio del Clima Organizacional" del Ministerio de Salud del Perú (2008)  No Saludable : 91 a 154 Por Mejorar : 155 a 195 Saludable: 196 a más	Potencial Humano	Liderazgo	1, 4, 9, 14, 25, 29, 6, 22, 35, 43, 49, 51, 20, 36, 40, 48, 19, 41, 50.	Ordinal	No Saludable : 1 a 53 Por Mejorar : 54 a 68 Saludable: 69 a más
			Diseño Organizacional	Innovación			
				Recompensa			
				Confort			
				Estructura	2, 8, 24, 26, 27, 38, 47, 3, 30, 44, 5, 12, 32, 34, 6, 18, 37, 52, 53, 54		No Saludable : 33 a 51 Por Mejorar : 52 a 70 Saludable: 71 a más
				Toma decisiones			
				Comunicación Organizacional			
				Remuneración			
			Cultura de la Organización	Identidad	10, 11, 23, 31, 15, 21, 33, 39, 42, 7, 13, 17, 28, 45, 46.		No Saludable : 26 a 49 Por Mejorar : 50 a 58 Saludable: 59 a más
				Conflicto y Cooperación			
				Motivación			

### 3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

Se utilizará la prueba “Cuestionario de Clima Laboral” elaborado por el Ministerio de Salud del Perú en el 2009, la cual presenta 54 enunciados que miden los 11 indicadores del clima organizacional en estudio: Comunicación; Conflicto y cooperación, Confort, Estructura, Identidad, Innovación, Liderazgo, Motivación, Recompensa, Remuneración y Toma de decisiones. Cuenta con una duración de 25 minutos aproximadamente.

#### FICHA TÉCNICA

<b>Nombre del Instrumento</b>	: Cuestionario de Clima Organizacional
<b>Autores</b>	: Ministerio de Salud del Perú (2009)
<b>Procedencia</b>	: Perú
<b>Estandarización</b>	: Perú
<b>Administración</b>	: Individual
<b>Tiempo Aplicación</b>	: 25 minutos aproximadamente.
<b>Significación</b>	: Evaluación Clima Organizacional en Sector Salud
<b>Tipificación</b>	: Baremado en Perú
<b>Población Objetivo</b>	: Recurso humano de las entidades del Sector Salud.

#### Descripción Del Instrumento

El instrumento ha sido construido por el Comité Técnico de Clima Organizacional con la participación de un equipo de expertos de diferentes instituciones. Se usó la escala de Rensis Likert. Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal de la organización, respecto al Clima Organizacional. Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa.

#### Instrucciones

- Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz.

- El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas. De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas.
- Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización de salud.
- Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 25 minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 3 meses, responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo el número de la escala que mejor describa su situación.

### **Enunciados:**

Se presentan 54 enunciados que miden las 3 dimensiones de estudio que son: Potencial Humano, Diseño Organizacional y Cultura de la Organización, de las cuales se extraen los siguientes indicadores del clima organizacional en estudio:

- Comunicación
- Conflicto y cooperación
- Confort
- Estructura
- Identidad
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación
- Recompensa
- Remuneración
- Toma de decisiones

### **Normas de Aplicación**

La aplicación de la prueba, comenzará cuando el encuestado haya completado sus datos sociodemográficos. El evaluador o aplicador, debe tener en cuenta que se haya comprendido las instrucciones antes de completar o contestar el instrumento. Se pide al encuestado, que responda en una escala de cinco opciones de respuesta y se le recordará, que no debe dejar ningún ítem en blanco o sin contestar.

### **Normas de Corrección y Calificación**

Una vez se haya completado el cuestionario, el examinador debe promediar los ítems por dimensión:

Tabla 6.

*Distribución de los ítems según el cuestionario de clima organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
Potencial Humano	1, 4, 9, 14, 25, 29, 6, 22, 35, 43, 49, 51, 20, 36, 40, 48, 19, 41, 50.
Diseño Organizacional	2, 8, 24, 26, 27, 38, 47, 3, 30, 44, 5, 12, 32, 34, 6, 18, 37, 52, 53, 54.
Cultura de la Organización	10, 11, 23, 31, 15, 21, 33, 39, 42, 7, 13, 17, 28, 45, 46.
<b>Escala global</b>	<b>Ítems</b>
Clima organizacional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54.

## **Análisis Psicométrico del Cuestionario de Clima Organizacional**

### **Confiabilidad del Cuestionario**

El instrumento ha sido validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares.

### **Análisis de Confiabilidad**

Para el presente estudio se hizo un análisis de confiabilidad del instrumento utilizado. Se reporta una consistencia interna de 0.956 mediante el coeficiente alfa de Cronbach, mostrando una alta confiabilidad interna (ver anexo 9). Los procedimientos descritos, evidencian la confiabilidad de la prueba en una muestra en estudio.

### **Validez de la escala**

La validez del Cuestionario de Clima Organizacional, se llevó a cabo por medio del criterio de jueces, reportándose la validez de contenido del instrumento. En relación a la validez de contenido, en la calificación de los jueces sobre los ítems se obtuvo la proporción observada de 1, la proporción de la prueba de 0,50 y el valor de significancia de 0,000; para que obtenga validez el valor de  $P < 0,05$  por lo tanto el instrumento es válido (MINSA, 2009).

Asimismo, en el presente estudio los 54 ítems presentan valores de asimetría y curtosis dentro del límite esperado ( $< \pm 2$ ). Lo que indica el supuesto de normalidad (ver anexo 10). Así también, se analizó la homogeneidad de la prueba reteniéndose aquellos ítems que una

correlación ítem-test mayor a .20. En este sentido, no fue eliminado ningún reactivo (ver anexo 11). Se decidió evaluar las dimensiones propuestas en el estudio original (MINSA, 2009). En relación a ello, se reporta una medida de adecuación K-M-O con una puntuación de por encima de .50, valor considerado aceptable (.525) y la prueba de esfericidad de Bartlett también resultado significativo ( $p < 0.01$ ).

En el presente estudio, los tres factores propuestos por el MINSA (2009) explican el 46.36% de la varianza total explicada de la variable criterio clima organizacional. El primer factor “Potencial Humano” presenta una confiabilidad de .891, para los 19 ítems que lo conforman (ver anexo 12). El segundo factor “Diseño Organizacional” presenta una confiabilidad de .895, para los 20 ítems (ver anexo 13). Finalmente, la última dimensión “Cultura de la Organización” presenta una confiabilidad de .847, para los 15 ítems que la conforma (ver anexo 14).

### Categorías de interpretación

Para este estudio se hizo la elaboración de los baremos a través de un estudio piloto, el cual nos permite utilizar y aplicar en adultos trabajadores de un centro de salud, siendo la forma de aplicación individual o colectiva calificándose de acuerdo a la puntuación otorgada por el evaluador (Plantilla de respuesta). Se utilizará la siguiente escala valorativa:

*Tabla 7*

*Normas de interpretación del cuestionario de clima organizacional*

	No saludable	Por mejorar	Saludable
<b>Potencial humano</b>	1 a 53	54 a 68	69 a más
<b>Diseño organizacional</b>	33 a 51	52 a 70	71 a más
<b>Cultura de la organización</b>	26 a 49	50 a 58	59 a más
<b>Clima organizacional</b>	91 a 154	155 a 195	196 a más

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 8

*Baremos del cuestionario de clima organizacional*

<b>Pc</b>	<b>Potencial humano</b>	<b>Diseño organizacional</b>	<b>Cultura de la organización</b>	<b>Clima organizacional</b>	<b>Categorías de interpretación</b>
1	32	33	26	91	<b>No Saludable (1-25)</b>
2	34	34	30	100	
3	37	36	35	113	
4	37	38	36	116	
5	37	38	36	118	
10	46	45	43	135	
15	48	48	46	143	
20	50	50	47	148	
25	53	51	49	154	
30	54	52	50	155	<b>Por Mejorar (26-70)</b>
35	56	59	50	166	
40	59	61	52	172	
45	61	63	53	178	
50	62	64	54	181	
55	64	65	55	183	
60	65	67	56	185	
65	67	68	56	191	
70	68	70	58	195	
75	69	71	59	196	<b>Saludable (71-99)</b>
80	71	72	61	202	
85	72	74	62	207	
90	74	79	64	211	
95	79	80	64	220	
96	82	80	64	229	
97	84	81	65	236	
98	85	86	68	237	
99	85	89	71	237	
<b>X</b>	1	32	33	26	<b>Media</b>
<b>DE</b>	2	34	34	30	<b>D.E.</b>
<b>Min.</b>	3	37	36	35	<b>Min.</b>
<b>Max.</b>	4	37	38	36	<b>Max.</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de los resultados

Para realizar el procedimiento para el análisis de los datos obtenidos mediante el instrumento “Cuestionario De Clima Organizacional”, se hizo uso de:

- Elaborar una Base de Datos donde se expresen las respuestas de cada individuo mediante el puntaje por cada ítem mediante el programa de Microsoft Excel 2016, se realizó el análisis de frecuencias con respecto a las variables sociodemográficas.
- Vaciar los datos del instrumento de cálculo de Microsoft al programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 22.0 en la cual se realizará los análisis descriptivos para la búsqueda del valor mínimo y máximo, además de la media:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{n}$$

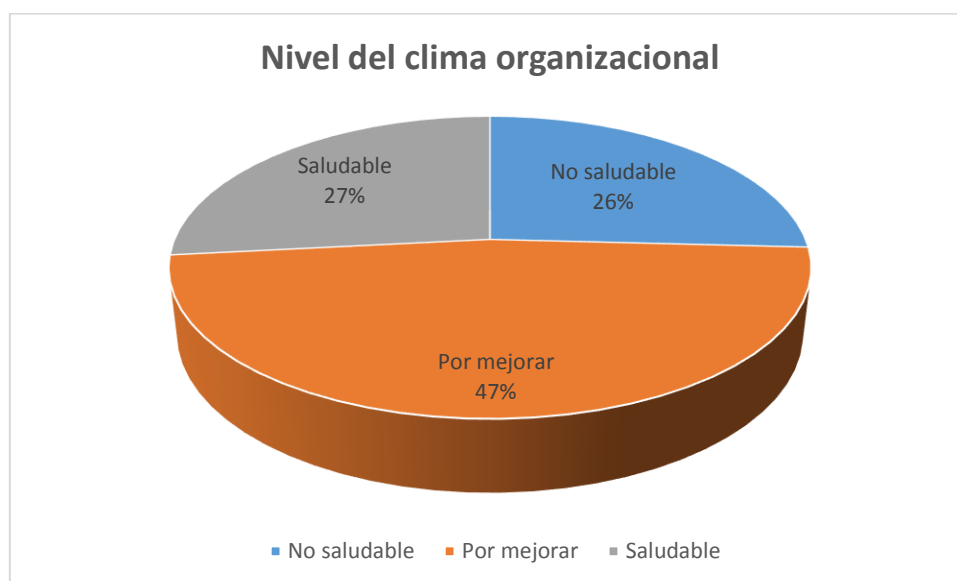
#### 4.2. Presentación de los resultados

A continuación, expondremos la tendencia de los evaluados en relación al clima laboral y sus dimensiones.

Tabla 9  
*Análisis del clima organizacional*

Categorías de interpretación	f	Porcentaje
No Saludable	31	25,8 %
Por Mejorar	57	47,5 %
Saludable	32	26,7 %





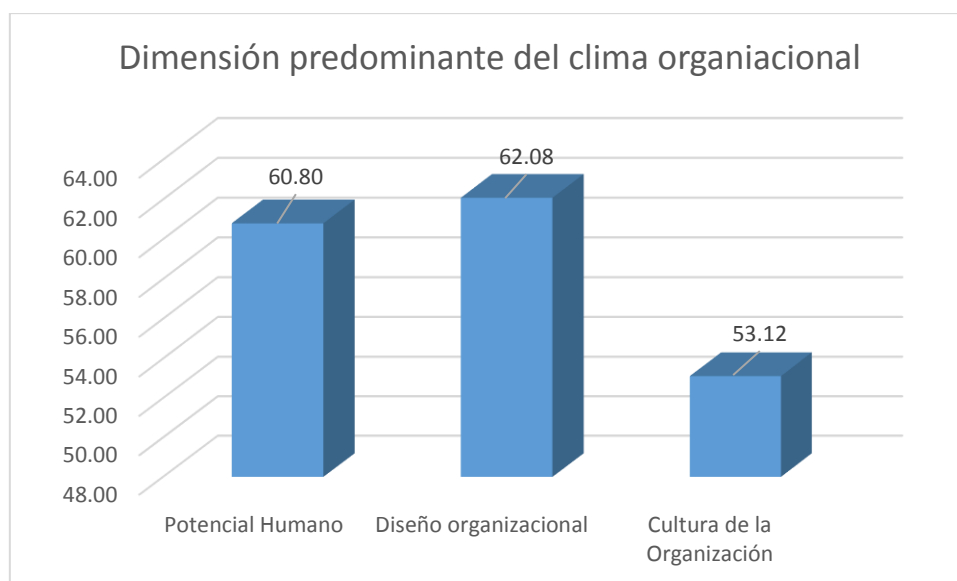
*Figura 4. Niveles de clima organizacional.*

En la tabla 5 y figura 4 se observan los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que el 26% presentan un nivel no saludable de clima organizacional, 47% presenta un nivel por mejorar y solo el 27% presenta nivel saludable de clima organizacional.

Tabla 10

*Estadísticos descriptivos de las dimensiones del clima organizacional*

Clima organizacional	Media	D.E
Potencial Humano	60,80	11,53
Diseño organizacional	62,08	12,47
Cultura de la Organización	53,12	8,21



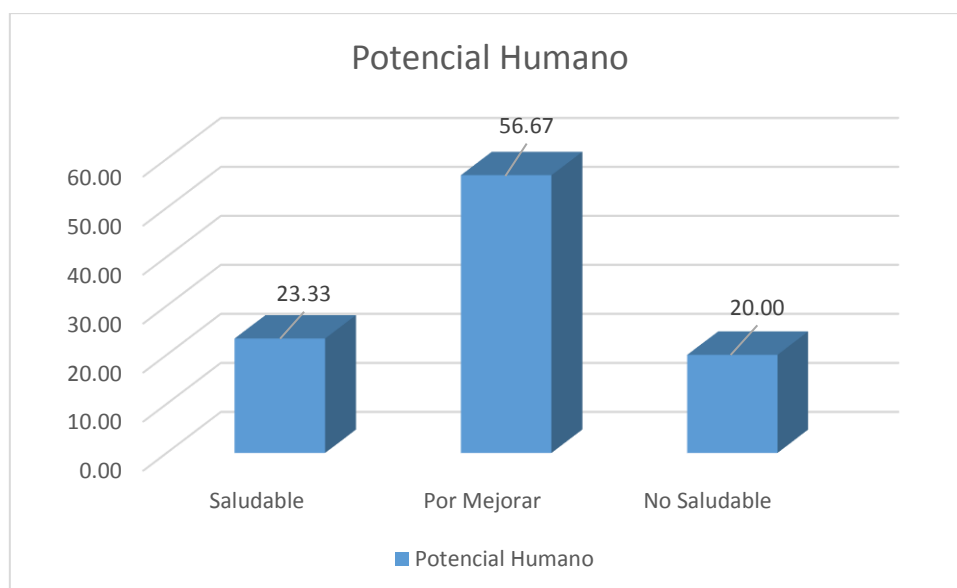
**Figura. 5.** Media de las dimensiones del clima organizacional

En la tabla 10 y figura 5 se presentan las dimensiones del clima organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se observa que la dimensión diseño organizacional es la dimensión predominante en la muestra con una media de 62.08, el cual lo ubica en la categoría promedio.

**Tabla 11**

*Nivel Dimensión Potencial Humano*

Potencial Humano	Porcentaje
Saludable	23.33 %
Por Mejorar	56.67 %
No Saludable	20.00 %
n=120	



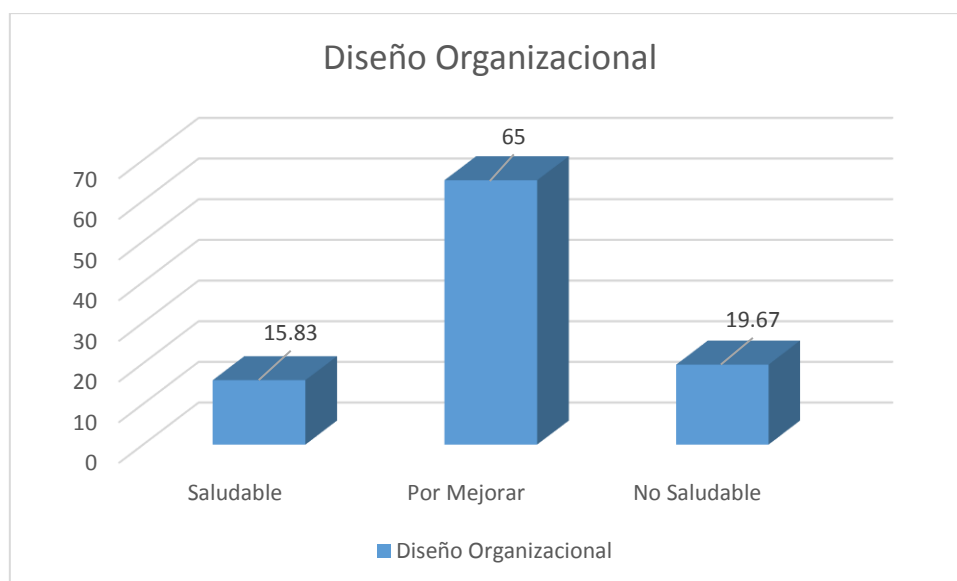
*Figura. 6. Nivel Potencial Humano*

En la tabla 11 y figura 6 se presenta el nivel de la dimensión Potencial Humano en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se observa que cuenta con un porcentaje del 56.67 el cual lo ubica en la categoría por mejorar.

Tabla 12

*Nivel Dimensión Diseño Organizacional*

Diseño Organizacional	Porcentaje
Saludable	15.83 %
Por Mejorar	65.00 %
No Saludable	19.67 %
n=120	



*Figura. 7. Nivel Diseño Organizacional*

En la tabla 12 y figura 7 se presenta el nivel de la dimensión Diseño Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se observa que cuenta con un porcentaje del 65.00 el cual lo ubica en la categoría por mejorar.

**Tabla 13**

*Nivel Dimensión Cultura de la Organización*

Cultura de la Organización	Porcentaje
Saludable	23.33 %
Por Mejorar	67.50 %
No Saludable	9.17 %

n=120



**Figura. 8. Nivel Cultura de la Organización**

En la tabla 13 y figura 8 se presenta el nivel de la dimensión Cultura de la Organización en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se observa que cuenta con un porcentaje del 67.5 el cual lo ubica en la categoría por mejorar.

**Tabla 14**

*Análisis del clima organizacional según sexo*

Clima organizacional	Varón (N= 51)		Mujer (N= 69)	
	f	Porcentaje	f	Porcentaje
No Saludable	7	13.7 %	24	34.8 %
Por Mejorar	29	56.9 %	28	40.6 %
Saludable	15	29.4 %	17	24.6 %

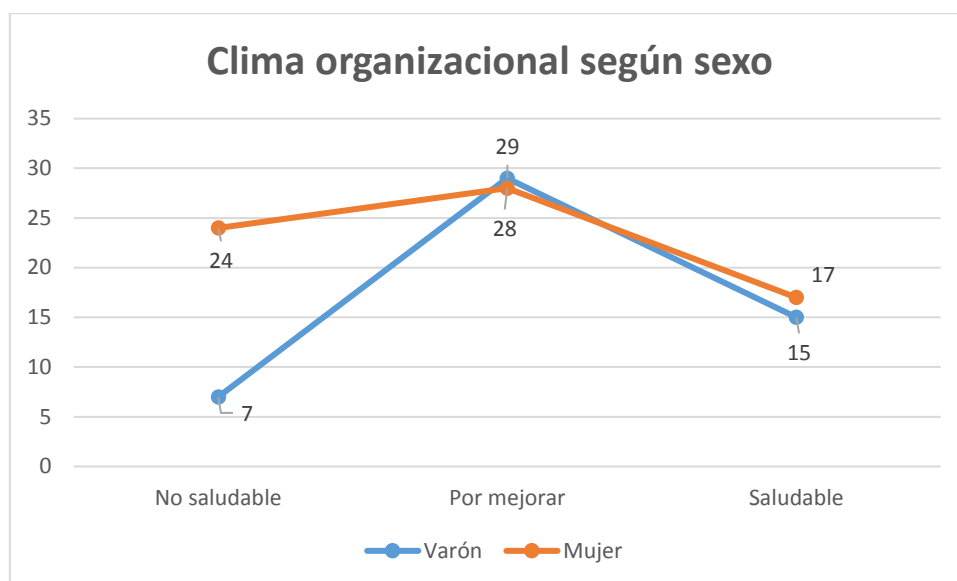


Figura. 9. Niveles de clima organizacional según el sexo

En la tabla 14 y figura 9 se observan los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que el 56.9% de los varones presentan un nivel por mejorar del clima organizacional. Asimismo, el 40.6% de mujeres, presenta nivel por mejorar en la percepción del clima organizacional.

Tabla 15

*Análisis del clima organizacional según grado de instrucción*

Clima organizacional	Médico (N= 30)		Técnico (N= 30)		Residente (N= 30)		Enfermera (N= 30)	
	f	Porcentaje	f	Porcentaje	f	Porcentaje	f	Porcentaje
No Saludable	11	36.7 %	12	40.0 %	4	13.3 %	4	13.3 %
Por Mejorar	11	36.7 %	10	33.3 %	18	60.0 %	18	60.0 %
Saludable	8	26.7 %	8	26.7 %	8	26.7 %	8	26.7 %

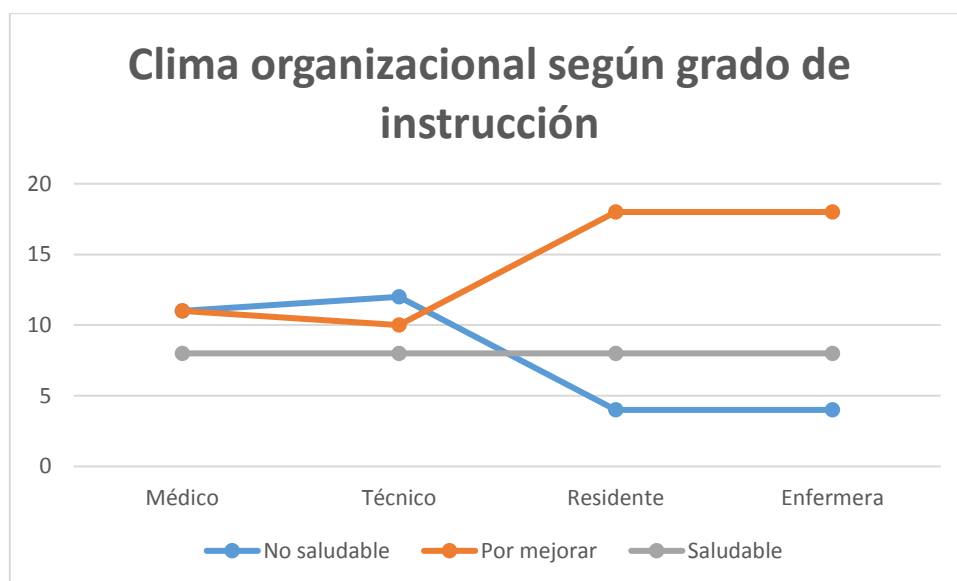


Figura. 10. Niveles de clima organizacional según el grado de instrucción

En la tabla 15 y figura 10 se observan los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que el 60% de los residentes y enfermeras presentan un nivel por mejorar del clima organizacional.

Tabla 16.

*Análisis del clima organizacional según el tiempo de servicio*

Clima organizacional	1 a 15 años (N= 61)		16 años a más (N= 59)	
	f	Porcentaje	f	Porcentaje
No Saludable	7	13.7 %	24	34.8 %
Por Mejorar	29	56.9 %	28	40.6 %
Saludable	15	29.4 %	17	24.6 %

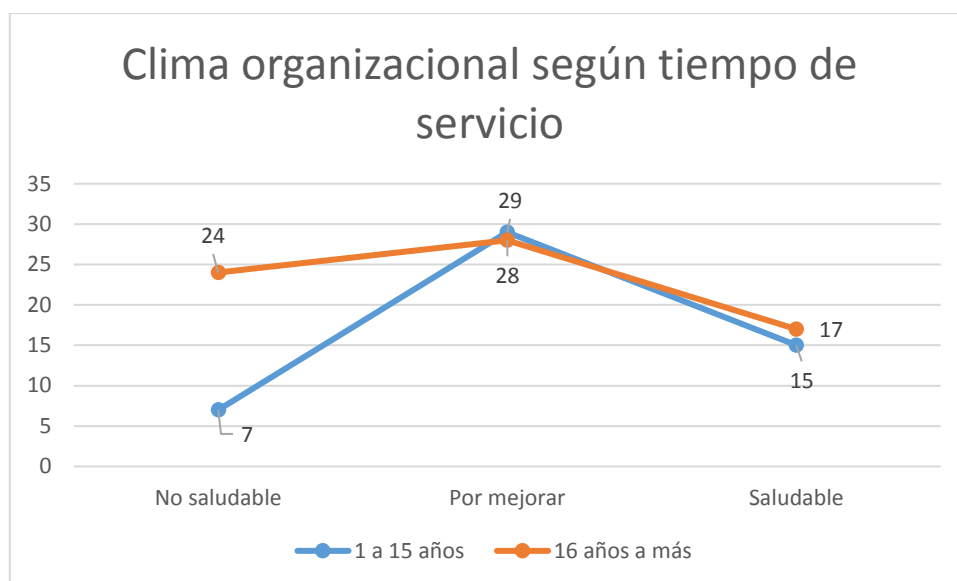


Figura. 11. Niveles de clima organizacional según tiempo de servicio

En la tabla 16 y figura 11 se observan los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que el 57% del personal asistencial que lleva menos de 15 años de servicio, presenta un nivel por mejorar de clima organizacional. Asimismo, el 41% del personal que lleva más de 16 años de tiempo de servicio presenta igualmente un nivel por mejorar de percepción del clima laboral.

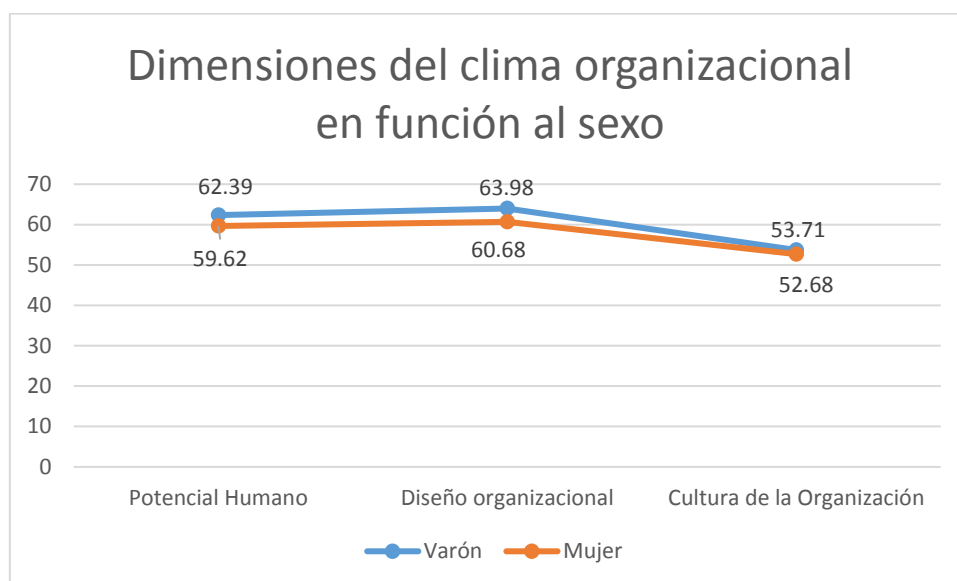
Tabla 17.

*Análisis de las dimensiones del clima organizacional según variables sociodemográficas*

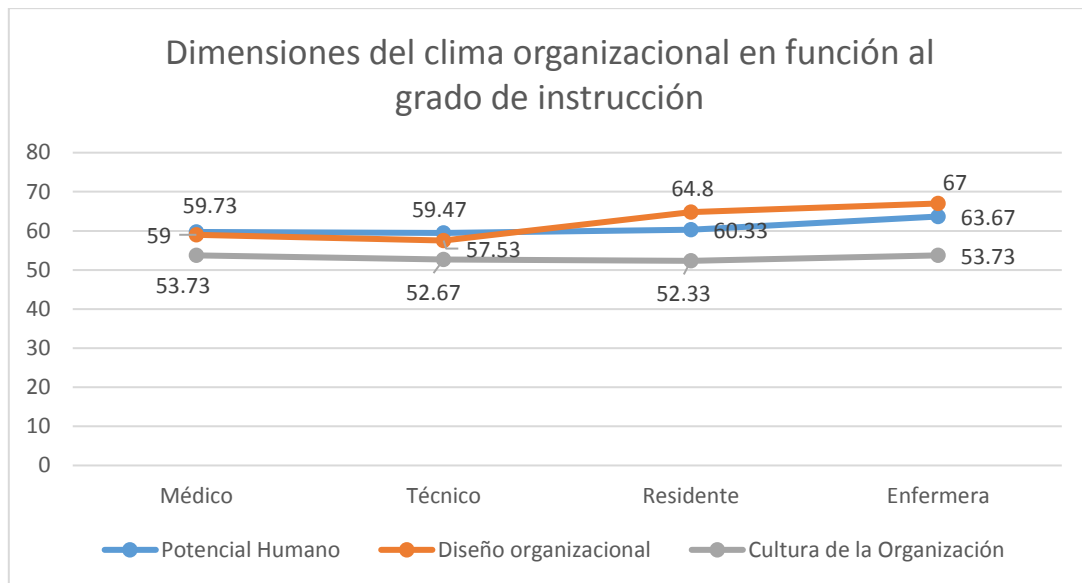
Clima organizacional	Sexo		Grado de instrucción				Tiempo de servicio	
	Varón	Mujer	Médico	Técnico	Residente	Enfermera	1 a 15 años	16 años a más
Potencial Humano	62.39	59.62	59.73	59.47	60.33	63.67	62.74	58.8
Diseño organizacional	63.98	60.68	59	57.53	64.8	67	63.93	60.17
Cultura de la Organización	53.71	52.68	53.73	52.67	52.33	53.73	53.51	52.71



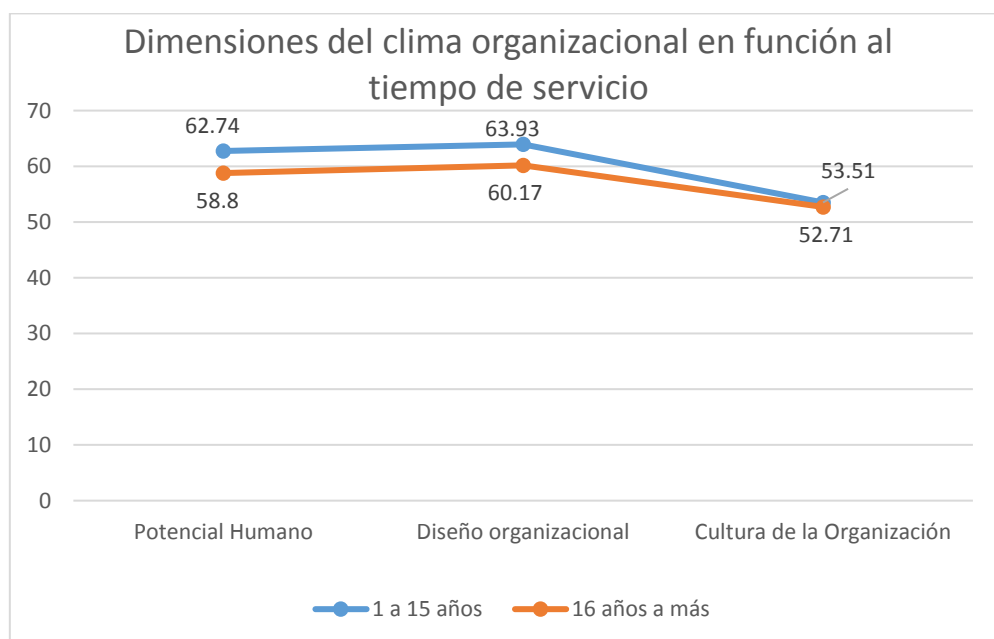
En la tabla 6 se observan los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que la dimensión que predomina en varones y mujeres es el diseño organizacional con una media de 63.98 y 60.68 respectivamente, los cuales se encuentran en la categoría por mejorar (ver figura 12). En relación al grado de instrucción, la dimensión que predomina en los médicos y técnicos es el potencial humano con una media de 59.73 y 59.47 respectivamente. De igual modo, la dimensión que predomina en residentes y enfermeras es el diseño organizacional con una media de 64.8 y 67, que se ubica en la categoría por mejorar (ver figura 13). Finalmente, la dimensión que predomina en el tiempo de servicio es el diseño organizacional con una media de 63.93 para el personal que se encuentra laborando entre 1 y 15 años; y una media de 60.17 para quienes trabajan más de 15 años en hospital nacional de la región Callao (ver figura 14).



*Figura. 12.* Dimensiones del clima organizacional según sexo



**Figura. 13.** Dimensiones del clima organizacional según grado de instrucción



**Figura. 14.** Dimensiones del clima organizacional según el tiempo de servicio

### 4.3 Análisis y Discusión de Resultados

Iniciando el análisis de resultados, se obtuvo un nivel promedio respecto al objetivo general planteado el cual fue determinar el nivel de clima organizacional, el cual se le define como por mejorar. Esto nos quiere decir que el personal asistencial del área de cirugía percibe un clima por mejorar en un 47.5%. Además, dentro del Clima Laboral podemos encontrar las 3 dimensiones de estudio que son: Potencial Humano, donde encontramos los indicadores de innovación, recompensa y confort; Diseño Organizacional, donde se toma en cuenta la estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración, y por ultimo Cultura de la Organización, donde se rescata la identidad, conflicto y cooperación y la motivación.

Así mismo, este resultado presenta similitud al estudio realizado por Del Rio, Munares y Montalvo (2013) en el hospital general de Ica en el cual también se obtuvo un puntaje por mejorar. Caso contrario se pudo determinar en el estudio realizado por Noguera y Zamudio (2014) el cual se realizó el diagnóstico del clima organizacional en el hospital de las fuerzas armadas de Paraguay, el cual se alcanzaron niveles insatisfactorios, es decir no saludables en su totalidad. El porcentaje obtenido lo podemos definir como positivo tomando en cuenta la realidad problemática dentro de los hospitales nacionales de nuestro país ya sea por problemas internos o externos que puedan afectar el clima laboral de estos. Más aún si estamos hablando de una muestra que está constituida por personal asistencial del área de cirugía, ya que estos profesionales están expuestos al estrés y a la responsabilidad diaria de lidiar con la vida de otras personas mediante su atención e intervención quirúrgica en el caso de los médicos, residentes y enfermeras, lo cual los lleva a un nivel de actividad diario alto en el cual la comunicación, organización y relaciones interpersonales son clave.

Con respecto a cuál es la dimensión predominante en el nivel de clima organizacional, se logró determinar que el Diseño Organizacional (Media: 62.08) predomina con una ligera ventaja por encima de las dimensiones, potencial humano (Media 60.80) y cultura de la organización (Media: 53.12). A pesar que destaca el diseño organizacional no hay una diferencia significativa entre esta

dimensión y las demás ya que todas se encuentran en un nivel promedio por mejorar. Resultado similar a lo expuesto por Picoy (2015) en el estudio realizado en los establecimientos de salud de la Microred Villa en el año 2014, en el cual también se expuso como resultado que el diseño organizacional es calificado como “por mejorar” aunque en este caso la dimensión predominante fue cultura de la organización. Por lado contrario, según la investigación realizada por Bustamante, Grandón y Lapo (2015) en hospitales de Chile, se determinó que las dimensiones predominantes fueron la identidad, motivación laboral y responsabilidad, lo cual si lo comparamos con las expuestas en el trabajo pertenecen a la dimensión de cultura de la organización. Por último, lo que se puede percibir en el personal asistencial de cirugía, es que a pesar que en cuanto diseño organizacional; que ese encuentra en un nivel por mejorar, se toma mayor en cuenta los aspectos de estructura, toma de decisiones, comunicación y remuneración por encima de los demás factores que conforman el clima laboral.

Correspondiente a la identificación del nivel del clima organizacional según sexo se determinó lo siguiente, ambos sexos presentan un clima por mejorar, siendo así varones con una media de 180.08 y mujeres con una media de 172,99. Se puede observar que no existe una diferencia significativa entre ambos, ya que en conclusión ambos se encuentran en la misma categoría de nivel organizacional. Así mismo, en el estudio elaborado por Gonzales, Manriquez y Venegas (2014) en una dirección de salud municipal tampoco mostro una diferencia significativa entre la percepción del clima laboral entre personal de distinto sexo. Por ende, no existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional según sexo a pesar que la media de varones está por encima que la media de mujeres.

Acorde a la identificación del clima organizacional según grado de instrucción, se determinó que todos pertenecen a la categoría por mejorar, ya que sus medias no cuentan con una diferencia significativa como para determinar quiénes perciben un mejor clima organizacional. Pero si queremos observar el orden de nivel de percepción según su media, sería el siguiente: Enfermeras (Media 184,40), Residentes (Media: 177,47), Médicos (Media: 172,47) y Técnicos (Media: 169,67). Podemos observar que las Enfermeras cuentan con

una mayor percepción del clima laboral a comparación de los Técnicos, a pesar que ambos se encuentran en la categoría por mejorar, se puede observar que hay una mayor diferencia a comparación con los demás grados. Estos resultados pueden llegar a ser similares a los que se presentó en la investigación realizada por Del Rio, Munares y Montalvo (2013) en el hospital general de Ica, en el cual también participaron médicos, enfermeras, técnicos entre otros grados de instrucción, en los cuales los resultados presentaron un nivel por mejorar también. Por lo que podemos inferir que no hay una diferencia significativa entre la percepción del clima organizacional según grado de instrucción.

En cuanto al objetivo planteado de identificar el nivel de clima organizaciones según años de trabajo es pertinente aclarar que en este caso se dividió las edades en 2 grupos; primero el personal que ha laborado entre 1 año a 15 años y segundo los que han laborado de 16 años a más. Esto debido a que se ha considerado a los 15 primeros años de servicio como un periodo en el cual el colaborador tiene la oportunidad de terminar su especialidad (caso de los residentes) y posteriormente mediante años de experiencia y siguiendo una línea de carrera, posicionarse en diferentes responsabilidades jerárquicas dentro del hospital.

Por otro lado las personas con más de 16 años de servicio, ya lograron posicionarse y fidelizarse de manera concreta con su organización; esto implica haber percibido más cambios de autoridades, funciones, infraestructura y situaciones propias de la organización y diversos componentes que la rodean. Por lo que se dio como resultado que ambos grupos presentan un nivel por mejorar, aun así hay una ligera diferencia; mas no significativa, de que las personas con menos de 15 años (Media: 180.18) perciben mejor clima organizaciones que las personas con más de 16 años de trabajo (Media: 171.68). Si bien es cierto ambos pertenecen a la categoría por mejorar, se puede deducir que las personas con menos años cuentan ligeramente con una mejor percepción del clima; uno de los motivos puede llegar a ser por el evidente hecho que cuentan con menos años en la organización y por ende no han presenciado más cambios en cuando autoridades, funciones y demás.

En relación a la dimensión predominante acorde al clima organizacional según sexo, grado de instrucción y tiempo de servicio se concluyó lo siguiente: En cuanto sexo; tanto varones como mujeres, la dimensión predominante es diseño organizacional; por otro lado respecto a grado de instrucción; la dimensión predominante en médicos y técnicos es potencial humano, y en residentes y enfermeras es diseño organizacional; por último acorde a años de servicio, en ambos grupos predomina diseño organizacional. En conclusión, la dimensión predominante en el personal asistencial es diseño organizacional; lo cual nos quiere decir que la mayoría está conforme con la estructura, comunicación, toma de decisiones y remuneración por parte de su institución.

#### **4.4. Conclusiones**

- Los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que el 26% presentan niveles bajos de clima organizacional, 47% presenta un nivel promedio y solo el 27% presenta niveles altos de clima organizacional.
- Correspondiente a las dimensiones del clima organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se concluye que la dimensión diseño organizacional es la dimensión predominante en la muestra con una media de 62.08, el cual lo ubica en la categoría promedio.
- En los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que el 56.9% de los varones presentan niveles promedios del clima organizacional. Asimismo, el 40.6% de mujeres, presenta niveles promedio en la percepción del clima organizacional.
- Acorde a los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que el 60% de los residentes y enfermeras presentan niveles promedios del clima organizacional.
- Los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que el

57% del personal asistencial que lleva menos de 15 años de servicio, presenta un nivel promedio de clima organizacional. Asimismo, el 41% del personal que lleva más de 16 años de tiempo de servicio presenta niveles promedios de percepción del clima laboral.

- Los resultados obtenidos para un grupo del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se identifica que la dimensión que predomina en varones y mujeres es el diseño organizacional con una media de 63.98 y 60.68 respectivamente, los cuales se encuentran en la categoría promedio. En relación al grado de instrucción, la dimensión que predomina en los médicos y técnicos es el potencial humano con una media de 59.73 y 59.47 respectivamente. De igual modo, la dimensión que predomina en residentes y enfermeras es el diseño organizacional con una media de 64.8 y 67, que se ubica en la categoría promedio. Finalmente, la dimensión que predomina en el tiempo de servicio es el diseño organizacional con una media de 63.93 para el personal que se encuentra laborando entre 1 y 15 años; y una media de 60.17 para quienes trabajan más de 15 años en hospital nacional de la región Callao.

#### **4.5. Recomendaciones**

- Realizar mayores actividades recreativas que fomenten la participación y así buscar una adecuada fidelidad.
- Fomentar un correcto canal de comunicación para mejorar los procedimientos y evitar mal entendidos.
- Prestar mayor atención a la palabra del colaborador, para así fomentar un mejor dialogo entre líderes y subordinados.
- Crear en lo posible talleres recreativos en donde se busque la participación continua de los colaboradores para así fomentar un clima cálido de trabajo.
- Mayor énfasis en la evaluación de atención al cliente por parte de los colaboradores.
- Mayor consideración en cuanto recursos materiales para así tener un adecuado rendimiento en el área de trabajo.

## **CAPITULO V**

### **Programa De intervención**

#### **5.1. Denominación del Programa**

Taller: Fortalecer la cultura organizacional en personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región callao.

#### **5.2. Establecimiento de objetivos**

Objetivo General:

- Potenciar cultura organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao.

Objetivos Específicos:

- Obtener mayor identificación por parte del personal hacia su institución.
- Lograr mayor compromiso hacia su trabajo por parte de los colaboradores.
- Mejorar los canales de comunicación entre colaboradores y superiores.
- Incrementar confianza y reciprocidad entre compañeros de trabajo.
- Optimizar motivación en los colaboradores.
- Generar liderazgo entre los colaboradores.

#### **5.3. Justificación del problema**

Acorde a la investigación realizada, se concluyó que la dimensión a reforzar por parte de los colaboradores era la de cultura organizacional. Si hablamos de cultura organizacional nos referimos al modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes que predominan, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, 2011).

Correspondiente a los colaboradores asistenciales del área de cirugía; no logran fidelizarse ni comprometerse con la cultura de su organización, no logran adaptarse ni identificar sus metas personales con las de la misma, ni muestran conductas predominantes apropiadas a su entorno; que al fin y al cabo es la



imagen que muestran de su organización. Esto repercute de una manera significativa ya que se brinda servicios de salud a otras personas; se expone la salud de los pacientes, ya que como en este caso, ya que el colaborador no logra identificarse con la cultura de su institución, tampoco se adapta al tipo de servicio que se brinda y así tiende a tener ciertos problemas en cuanto la comunicación y cooperación con los demás colaboradores y así afecta de cierta forma a la satisfacción del cliente externo, que en este caso son los pacientes.

#### **5.4. Establecimientos de Objetivos**

##### **Sesión 1: “Presentación del taller.”**

###### **Objetivos:**

- Conocimiento del taller y objetivos a realizar.
- Conocer a los miembros participantes y que es lo que esperan del taller.
- Compromiso de participación del taller.

###### **Estrategia:**

Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.

###### **Desarrollo:**

##### **Actividad 1: “Introducción.”**

La directora general del hospital le dará la bienvenida a los participantes; brindando la información necesaria del porque se desarrolla el taller y cuáles son los objetivos que se han trazado, para que así sean conscientes de la importancia de este y la repercusión en su trabajo.

##### **Actividad 2: “Dinámica de presentación.”**

El moderador hará que los participantes se formen en parejas de manera aleatoria para que así interactúen e intercambien información propia entre sí con las siguientes preguntas: ¿Cuál es tu nombre completo?, ¿Qué edad tienes?, ¿Cuál es tu pasatiempo favorito?, ¿Cuál es tu comida preferida?, ¿Por qué elegiste una carrera del sector salud? y ¿Qué es lo que esperas de este taller?

Culminada esta parte, se procederá a que cada pareja salga al frente y que cada uno presente a su compañero frente a los demás participantes con la totalidad de respuestas que se plantearon.

### **Actividad 3: “Dinámica: Compromiso consigo mismos”**

Finalizando, se le brindará a cada participante la mitad de una hoja bond para que en ella escriban un compromiso personal acerca de lo que les gustaría conseguir y el cómo se comprometen a conseguirlo, tomando con gran responsabilidad la participación en este taller. La información de este papel se desarrollará de manera muy personal y privada, y al final será entregada al moderador para que este lo guarde hasta la actividad final de la última sesión del taller. Por último, el moderador recurrirá a una retroalimentación de la sesión, invitando a que sean persistentes con su asistencia a cada una de las sesiones y que todo esto se desarrolla por el bien suyo y de la organización en la que trabajan, y si hay alguna duda o consulta que la hagan en ese instante.

### **Recursos:**

### **Materiales:**

- Aula
- 20 carpetas + sillas
- Hojas bond
- 20 lapiceros

### **Humanos:**

- Directora general del hospital
- Facilitador
- Participantes

### **Tiempo Total: 45 minutos**

- Actividad 1: 10 minutos
- Actividad 2: 25 minutos
- Actividad 3: 10 minutos

### **Cronograma:**

Primer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Primer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 02/04/18

Segundo Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Segundo Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 04/04/18

Tercer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Tercer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 06/04/18

### **Evaluación:**

Se evaluará acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller, observando el compromiso que tienen con el inicio de este.

## **Sesión 2: “Fidelización con nuestro centro de labores.”**

### **Objetivos:**

- Informar a los colaboradores sobre la historia del hospital.
- Brindar información sobre la importancia de la fidelización hacia su centro de labores.

### **Estrategia:**

Esta sesión del taller se realizará de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.

### **Desarrollo:**

#### **Actividad 1: “Conociendo nuestro hospital”**

En esta primera actividad se presentara una breve historia acerca del hospital, informado sobre sus inicios, su apogeo y como se volvió uno de los hospitales más importantes del país y que más allá de los problemas actuales, lo respalda una historia llena de logros para la medicina peruana. Terminada la presentación, los participantes darán su opinión personal acerca de la historia del hospital, brindando mayor información de este en caso la tengan y el cómo llegaron a laborar ahí para conocimiento de sus compañeros. Así mismo, brindaran anécdotas que se hayan presentado a lo largo de su carrera, considerando que la mayoría labora en la institución desde estudiantes.

### **Actividad 2: “¿Qué es la fidelización?”**

El facilitador brindara una presentación acerca de la fidelización, brindando información acerca del concepto, el cómo beneficia al colaborador y a la empresa y su aporte e importancia para lograr establecer una buena cultura organizacional, utilizando una presentación en Power Point con imágenes e información didáctica hacia los participantes, manteniendo la participación activa de estos. Así mismo, al finalizar se mostrara el video “Fidelidad de los empleados” el cual trata de la importancia de esta en el trabajo y en el cómo repercute en como nuestros líderes y compañeros nos ven tanto como colaboradores y como personas.

### **Actividad 3: “Dinámica: Debate final”**

Correspondiente al video mostrado en la actividad 2, los participantes brindaran su apreciación personal acerca del video, el facilitador les preguntara: ¿Qué es lo más les gusto del video?, ¿Por qué creen que es importante que un trabajador se fidelice con su centro de labores?, ¿Crees estar fidelizado con tu hospital?; por lo que los participantes dirán lo que más les gusta y por qué consideran importante que un trabajador se fidelice con su centro de trabajo. Todos los participantes darán su opinión personas y por ultimo entre todos se llegara a una conclusión en general acerca de la sesión.

### **Recursos:**

### **Materiales:**

- Proyector y pantalla

- Laptop
- 20 carpetas + sillas
- Video “Fidelidad de los empleados”: <https://youtu.be/4e39US26XGE>
- Cuadernos de apuntes + lapiceros
- USB

#### **Humanos:**

- Facilitador
- Participantes

#### **Tiempo Total: 45 minutos**

- Actividad 1: 15 minutos
- Actividad 2: 20 minutos
- Actividad 3: 20 minutos

#### **Cronograma:**

Primer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Primer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 09/04/18

Segundo Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Segundo Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 11/04/18

Tercer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Tercer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 12/04/18

#### **Evaluación:**

Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller, observando el tipo de respuestas que brindan y el cómo expresan sus ideas acorde al tema en mención.

### **Sesión 3: “Compromiso con nosotros y nuestro hospital”**

#### **Objetivo:**

- Generar mayor compromiso por parte del colaborador hacia su hospital.
- Brindar mayor información sobre la importancia del compromiso para generar una buena cultura organizacional.

#### **Estrategia:**

Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.

#### **Desarrollo:**

##### **Actividad 1: “El Compromiso”**

Se presentara un breve video acerca de lo que significa el compromiso de manera general. Terminando el video, el facilitador brindara mayor explicación del video orientándolo hacia el compromiso laboral, para que así los participantes puedan colaborar dando su opinión personal acerca del video y también resaltar experiencias propias que han podido vivir en su trabajo, ya sean aspectos positivos o por mejorar. Lo importante es ver el aporte de cada uno de los participantes acorde al tema en mención.

##### **Actividad 2: “Dinámica: Sketch de Compromiso”**

Se les pedirá a los participantes formar 4 grupos de 5 participantes cada uno para desarrollar la siguiente actividad. Cada grupo realizara un sketch acerca de una situación que demuestre compromiso por parte de los trabajadores hacia su centro de labor. Tendrán aproximadamente 10 minutos para poder realizarlo y posteriormente presentarlo frente a los demás participantes y al finalizar decir una frase alusiva al compromiso. Al momento del desarrollo del sketch todos los participantes deben mostrar respeto hacia sus compañeros, no haciendo ruido o comentario alguno mientras se realiza el sketch; al finalizar cada grupo realizara una pregunta pertinente hacia el grupo que acaba de realizar su sketch.

### **Actividad 3: “Conclusión final”**

El facilitador brindara una retroalimentación a los participantes acerca de la dinámica realizada, correspondiente a la participación de cada uno y de su aporte a cada uno de sus grupos. Por último los participantes de manera voluntaria dirán su opinión acerca de la sesión y del cómo se sintió realizando el sketch y que pudo aprender de este.

#### **Recursos:**

#### **Materiales:**

- Video “Compromiso” <https://youtu.be/3xqw4op5KtM>
- Proyector y pantalla
- Laptop
- 20 carpetas + sillas
- Cuadernos de apuntes + lapiceros
- USB

#### **Humanos:**

- Facilitador
- Participantes

#### **Tiempo Total: 45 minutos**

- Actividad 1: 15 minutos
- Actividad 2: 25 minutos
- Actividad 3: 05 minutos

#### **Cronograma:**

Primer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Primer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 16/04/18

Segundo Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Segundo Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 18/04/18

Tercer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Tercer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 20/04/18

### **Evaluación:**

Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller, observando el tipo de respuestas que brindan y el cómo expresan sus ideas acorde al tema en mención.

### **Sesión 4: “Comunicación Efectiva”**

#### **Objetivo:**

- Desarrollar una mejor comunicación en los participantes.
- Brindar información acerca de los tipos de comunicación.

#### **Estrategia:**

Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.

#### **Desarrollo:**

##### **Actividad 1: “Comunicación asertiva, agresiva y pasiva”**

En esta primera actividad se mostrara un video acerca de los tipos de comunicación, en el cual se buscara una participación activa de todos los participantes. Así mismo, el facilitador reforzara los comentarios brindados y dará información extra acerca del tema y el cómo aplicarlo en el día a día del trabajo.

##### **Actividad 2: “Dinámica: Tipos de Comunicación”**

En la presente actividad, se les indicara a los participantes formar 2 grupos de 7 personas y uno de 6. A cada grupo se le asignara de forma aleatoria un tipo de comunicación (asertiva, agresiva o pasiva). Para esto, cada grupo escribirá en



una cartulina las características del tipo de comunicación que se les fue asignado; adicionalmente, se realizara una representación de este. Al momento de la presentación los participantes harán la representación del tipo de comunicación aginado y al final con ayuda de su cartulina darán una explicación de su representación hacia los demás. Al finalizar, se les realizara diferentes preguntas de interés por parte de los demás grupos. Finalizando todas las representaciones, el moderador dará una retroalimentación de lo expuesto.

### **Actividad 3: “Conclusión final”**

Al terminar, cada uno de los grupos dará su apreciación acerca de la sesión. Así mismo, se compartirá opiniones acerca del cómo se sintieron realizando la actividad y que oportunidad de mejoran ven en su trabajo posterior a la sesión.

### **Recursos:**

### **Materiales:**

- Video “Comunicación asertiva, agresiva y pasiva”  
<https://youtu.be/u9PREP6-Dyk>
- Proyector y pantalla
- Laptop
- 20 carpetas + sillas
- Cuadernos de apuntes + lapiceros
- USB
- 3 cartulinas
- Plumones de diversos colores

### **Humanos:**

- Facilitador
- Participantes

### **Tiempo Total: 45 minutos**

- Actividad 1: 15 minutos
- Actividad 2: 25 minutos
- Actividad 3: 5 minutos

**Cronograma:**

Primer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Primer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 23/04/18

Segundo Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Segundo Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 25/04/18

Tercer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Tercer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 27/04/18

**Evaluación:**

Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller, observando el tipo de respuestas que brindan y el cómo expresan sus ideas acorde al tema en mención.

**Sesión 5: “Confianza y reciprocidad”****Objetivo:**

- Generar mayor confianza en los participantes; tanto consigo mismos, como con los demás.
- Generar reciprocidad y compañerismo entre los presentes.

**Estrategia:**

Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.

**Desarrollo:**

### **Actividad 1: “La confianza es vital”**

Se iniciara la sesión mostrando un video denominado “El jabón” el cual muestra mediante una dinámica la importancia de creer en nosotros mismos y que todo depende del que hagamos de nosotros para demostrar de que estamos hechos. Los participantes tendrán una participación activa, comentando el video y como creen que lo podrían aplicar en su vida personal y en su trabajo.

### **Actividad 2: “Dinámica: Nuestras cualidades”**

Se le repartirá a cada uno de los participantes un pedazo de cartulina el cual colocaran en sus espaldas; posteriormente se les brindara un plumón a cada uno para que así vayan a escribir una cualidad positiva en la cartulina pegada en la espalda de sus compañeros. Para realizarlo de manera ordenada se formara un circulo para así iniciar la dinámica, cada uno tiene que escribir de manera obligatoria en todas las cartulinas de sus compañeros. Esta actividad tiene como finalidad que cada participante vea que es lo que los demás perciben de él, generando un grato ambiente de confianza y que puedan ver las cuales son sus cualidades resaltantes. Por último, de manera voluntaria, leerán las cualidades que les fueron escritas y dirán como se sienten en ese momento.

### **Actividad 3: “Dar es recibir”**

Se presentara un video titulado “Reciprocidad – Vínculos”, el cual muestra la importancia de dar y que de alguna forma todo lo que damos se nos devuelve. El moderador buscar la participación activa de los participantes; invitándolos a comentar y apreciar el video mostrado; indicando las enseñanzas de este y el cómo poder aplicarlo en la vida diaria en el trabajo. Finalizando se hará una reflexión compartida.

### **Recursos:**

### **Materiales:**

- Video “El jabón” <https://youtu.be/gQxpPKJW5ww>
- Video “Reciprocidad – Vínculos” <https://youtu.be/w9lxj08mX6A>
- Proyector y pantalla
- Laptop

- 20 carpetas + sillas
- Cuadernos de apuntes + lapiceros
- USB
- 3 cartulinas de colores
- Plumones

#### **Humanos:**

- Facilitador
- Participantes

#### **Tiempo Total: 45 minutos**

- Actividad 1: 15 minutos
- Actividad 2: 20 minutos
- Actividad 3: 15 minutos

#### **Cronograma:**

Primer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Primer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 30/04/18

Segundo Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Segundo Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 02/05/18

Tercer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Tercer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 04/05/18

#### **Evaluación:**

Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller, observando el tipo de respuestas que brindan y el cómo expresan sus ideas acorde al tema en mención.

## **Sesión 6: “Motivación”**

### **Objetivo:**

- Brindar información sobre los tipos de motivación que existen.
- Demostrar la importancia de la motivación en el centro de trabajo.

### **Estrategia:**

Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.

### **Desarrollo:**

#### **Actividad 1: “Motivación 360”**

Se inicia la sesión brindando información acerca de los tipos de motivación que existen y como estos nos pueden ayudar a enfrentar nuestro día a día. Así mismo, se reforzara con un video titulado “Motivación 360” creado por el consultor internacional David Fischman el cual habla de los tipos de motivación dentro del trabajo y como este repercute en nuestro desempeño. Al finalizar el video se les pedirá a los participantes realizar una opinión del video.

#### **Actividad 2: “Dinámica: Mi motivación es...”**

Se les pedirá a los asistentes formar parejas de diferentes grados de instrucción; tomando en cuenta que participan médicos, residentes, enfermeras y técnicos. Al formarse las parejas entre ellas se van a formular las siguientes preguntas: ¿Por qué trabajas en este hospital?, ¿Por qué elegiste una carrera del sector salud?, ¿Qué te motiva a levantarte a diario y venir a trabajar?, ¿Qué metas te planteaste cuando recién ingresaste?, ¿Lograste alguna de esas metas? Finalizado el cuestionario, las parejas saldrán al frente a exponer las respuestas de sus compañeros hacia los demás. Mientras se efectúa esto, se pueden realizar preguntas y recomendaciones a los participantes.

### **Actividad 3: “Reflexión de la sesión”**

Para culminar con la sesión, se les pedirá a los participantes comentar que les pareció las actividades y como se sintieron al realizarlas. Por último, el moderador brindara una pequeña arenga de cara a los nuevos retos que se les viene a los trabajadores y como deben enfrentarlo tomando como referencia lo comentado en la actividad anterior.

#### **Recursos:**

#### **Materiales:**

- Video “Motivación con David Fischman” <https://youtu.be/pwY7MqZyqOc>
- Proyector y pantalla
- Laptop
- 20 carpetas + sillas
- Cuadernos de apuntes + lapiceros
- USB

#### **Humanos:**

- Facilitador
- Participantes

#### **Tiempo Total: 45 minutos**

- Actividad 1: 15 minutos
- Actividad 2: 25 minutos
- Actividad 3: 05 minutos

#### **Cronograma:**

Primer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Primer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 07/05/18

Segundo Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Segundo Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 09/05/18

Tercer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Tercer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 11/05/18

### **Evaluación:**

Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller, observando el tipo de respuestas que brindan y el cómo expresan sus ideas acorde al tema en mención.

### **Sesión 7: “Soy Líder”**

#### **Objetivo:**

- Generar cualidades de líderes en los participantes.
- Demostrar que todos tenemos un líder dentro de nosotros.

#### **Estrategia:**

Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.

#### **Desarrollo:**

##### **Actividad 1: “¿Qué es el liderazgo?”**

Se brindara una breve exposición sobre que es el liderazgo utilizando diapositivas e imágenes didácticas buscando siempre la participación activa de los colaboradores. Se les hará preguntas acorde al tema en mención mientras transcurre la presentación. Al finalizar se proyectara un video titulado “Liderazgo Animado por David Fischman” y se les preguntara su opinión acerca del mismo y el cómo lo pueden desarrollar en su vida diaria.

##### **Actividad 2: “Dinámica: Contando a ciegas”**

La siguiente dinámica consiste en situar a los colaboradores de forma aleatoria por la sala y pedirles que cierren los ojos, o que se los venden. La actividad trata de que los integrantes deben contar hasta un número determinado de forma ordenada, pero dos personas no pueden repetir la misma cifra a la vez. Si esto ocurre, deberán empezar de nuevo. Conforme avance la dinámica, comprobaremos cómo el grupo comienza a estar más sincronizado mentalmente, terminando la secuencia sin necesidad de ver. De este modo, el líder y el equipo comprenderán la importancia de la organización.

### **Actividad 3: “Dinámica: El Lazarillo”**

En la siguiente actividad se crean 4 grupos de cinco personas cada uno de ellos; en cada grupo, cuatro personas llevan los ojos tapados y el quinto es el líder. En un extremo, se colocan cuatro mesas con vasos y jarras de agua. En el otro, una mesa con las jarras vacías. El líder debe guiar a los demás de un extremo a otro para, con el agua del vaso, llenar las jarras vacías. El equipo que termine de llenar las jarras es el ganador. Al finalizar la dinámica, se resaltará la importancia del liderazgo y el cómo se sintieron realizando la actividad.

#### **Recursos:**

#### **Materiales:**

- Video “Liderazgo Animado por David Fischman”  
<https://youtu.be/wpaTCqIRbok>
- Proyector y pantalla
- Laptop
- 20 carpetas + sillas
- Cuadernos de apuntes + lapiceros
- USB
- 4 vasos
- 4 jarras de agua

#### **Humanos:**

- Facilitador
- Participantes



**Tiempo Total: 45 minutos**

- Actividad 1: 15 minutos
- Actividad 2: 10 minutos
- Actividad 3: 20 minutos

**Cronograma:**

Primer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Primer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 14/05/18

Segundo Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Segundo Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 16/05/18

Tercer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Tercer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 18/05/18

**Evaluación:**

Se evaluará acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller, observando el tipo de respuestas que brindan y el cómo expresan sus ideas acorde al tema en mención.

**Sesión 8: “Cumpliendo Objetivos”****Objetivo:**

- Retroalimentación del taller a los participantes
- Generar conciencia de lo realizado para así aplicarlo en su trabajo

**Estrategia:**

Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.

### **Desarrollo:**

#### **Actividad 1: “¿Que hemos aprendido?”**

El moderador realizara un repaso rápido de todas las sesiones previas y revivirá momentos compartidos con los participantes a lo largo del taller. Se buscara que los participantes comenten acerca de las sesiones realizadas, comentando cual fue su sesión favorita, que fue lo que más le gusto del taller, que han aprendido, porque les resulto importante el taller, etc.

#### **Actividad 2: “Dinámica: Mi Compromiso”**

El facilitador le brindara el papel de compromiso realizado en la primera sesión y le dirá a cada uno de los participantes que pasen al frente y lo lean para que así comenten si lograron lo que en un principio se comprometieron a hacer. Al término de cada uno, todos aplaudirán a su compañero.

#### **Actividad 3: “Evaluación final”**

Se les brindara a los participantes una prueba con preguntas relacionadas a lo expuesto en el taller para que lo puedan resolver correctamente. Terminado esto, se hablara personalmente de manera breve con cada uno de los participantes para indicarles sus aspectos de mejora y motivarlos a seguir superándose día a día para lograr una correcta cultura organizacional en su centro de trabajo.

### **Recursos:**

#### **Materiales:**

- Proyector y pantalla
- Laptop
- 20 carpetas + sillas
- Cuadernos de apuntes + lapiceros
- USB

**Humanos:**

- Facilitador
- Participantes

**Tiempo Total: 60 minutos**

- Actividad 1: 15 minutos
- Actividad 2: 20 minutos
- Actividad 3: 25 minutos

**Cronograma:**

Primer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Primer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 21/05/18

Segundo Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Segundo Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 23/05/18

Tercer Grupo Turno Mañana: 20 participantes

Tercer Grupo Turno Tarde: 20 participantes

Fecha: 25/05/18

**Evaluación:**

En esta última sesión se evaluara acorde a lo respondido en la prueba realizada, para tomar en cuenta cuanto de conocimiento teórico lograron aprender a lo largo del taller.

**5.5 Sector al que se dirige**

El presente programa de intervención está dirigido a los 120 colaboradores asistenciales encuestados del área de cirugía. Los cuales están divididos en 6

grupos de 20 personas cada uno; los cuales están conformados por 5 médicos, 5 enfermeras, 5 técnicos y 5 residentes.

### **5.6 Establecimiento de conductas problemas / metas**

**Problema:** Los colaboradores no demuestran identidad; cooperación y motivación respecto a su organización. Lo cual indica que no existe compromiso ni fidelización; por lo que es realmente preocupante, ya que estamos hablando de un centro de salud, que los servicios brindados en él repercutirán en sus clientes externos. Al no estar definidos estos aspectos, no podemos decir que esta institución presenta una buena cultura organizacional, más bien nos hace pensar que desde un inicio no se lograron identificar ni comprometer con su organización y que la misma institución descuido a sus propios colaboradores ya que se necesita el compromiso de ambas partes para que así la cultura prevalezca en el tiempo. En conclusión no se logra conseguir un correcto comportamiento y trabajo cotidiano, ni la realización de los objetivos organizacionales, los cuales son aspectos fundamentales de la cultura organizacional según Chiavenato (2011).

**Meta:** Se busca que los colaboradores; así como lo describen Gómez y Rodríguez (2013), perciban a su organización como poseedoras de características únicas, con un alto grado de similitud a sí mismos, para que así perduren con el tiempo y que la misma organización otorgue un sentido de pertenencia e independencia hacia sus colaboradores. En este aspecto, tanto los colaboradores como la institución misma deben dar de su parte para sacar adelante la cultura organizacional; de parte de los colaboradores, esperamos mayor compromiso y fidelización hacia su hospital; otorgando una mejor comunicación, cooperación y motivación para lograr las metas trazadas y por parte del hospital, brindar las herramientas necesarias para desarrollar y motivar a su personal con miras tener una adecuada cultura para que más adelante siga fortaleciéndose en vez de debilitarse.

### **5.7 Metodología**

Gilimas y Diaz (2014) definen el taller como un espacio para construir conocimiento a partir de la práctica; es decir, un lugar donde se aprende

haciendo junto a otros, dando motivo a realizar experiencias innovadoras en la búsqueda de métodos activos e interactivos de enseñanza. Por otro lado, Reyes (2000) propone que el taller es como una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico. Partiendo de aquellos dos conceptos se realizara el presente taller; en primera instancia se brindara la teoría acorde al tema a tratar; luego, se desarrollara una actividad interactiva para desarrollar la sesión mediante una dinámica, y para culminar se realizara un compartir de ideas acorde a la sesión. Este taller será brindado a 120 colaboradores asistenciales del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Se dividirá en 6 grupos de 20 participantes los cuales serán 3 grupos turno mañana y 3 grupos turno tarde. Se desarrollarán 8 sesiones durante 8 semanas las cuales se tomaran los días lunes, miércoles y viernes en los cuales se atenderá a 2 grupos por día. En dichas sesiones se desarrollaran los siguientes temas: fidelización; compromiso, tipos de comunicación, confianza, motivación y liderazgo.

## **5.8 Instrumentos / Material a utilizar**

### **Recursos Materiales**

- Proyector y pantalla
- Laptop
- 20 carpetas + sillas
- Cuadernos de apuntes + lapiceros
- Cartulinas de colores variados
- Plumones
- 120 hojas bond
- USB
- 4 vasos
- 4 jarras de agua

### **Recursos Humanos**

- Directora del hospital (Primera Sesión)
- Facilitador
- Participantes

## 5.9 Cronograma

	ABRIL				MAYO			
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8
Sesión 1	02/04 04/04 06/04							
Sesión 2		09/04 11/04 13/04						
Sesión 3			16/04 18/04 20/04					
Sesión 4				23/04 25/04 27/04				
Sesión 5				30/04	02/05 04/05			
Sesión 6						07/05 09/05 11/05		
Sesión 7							14/05 16/05 18/05	
Sesión 8								21/05 23/05 25/05

<b>Sesión 1: “Presentación del taller.”</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del taller y objetivos a realizar.</li> <li>- Conocer a los miembros participantes y que es lo que esperan del taller.</li> <li>- Compromiso de participación del taller.</li> </ul>	
<b>Estrategia</b>	Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1: “Introducción.”</b> <b>Actividad 2: “Dinámica de presentación.”</b> <b>Actividad 3: “Dinámica: Compromiso consigo mismos”</b>
<b>Recursos</b>	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aula</li> <li>- 20 carpetas + sillas</li> <li>- Hojas bond</li> <li>- 20 lapiceros</li> </ul>
	<b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directora general del hospital</li> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Participantes</b>	20 personas
<b>Evaluación</b>	Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller, observando el compromiso que tienen con el inicio de este.

<b>Sesión 2: “Fidelización con nuestro centro de labores.”</b>	
<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a los colaboradores sobre la historia del hospital.</li> <li>- Brindar información sobre la importancia de la fidelización hacia su centro de labores.</li> </ul>
<b>Estrategia</b>	Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1: “Conociendo nuestro hospital”</b> <b>Actividad 2: “¿Qué es la fidelización?”</b> <b>Actividad 3: “Dinámica: Debate final”</b>
<b>Recursos</b>	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector y pantalla</li> <li>- Laptop</li> <li>- 20 carpetas + sillas</li> <li>- Video “Fidelidad de los empleados”: <a href="https://youtu.be/4e39US26XGE">https://youtu.be/4e39US26XGE</a></li> <li>- Cuadernos de apuntes + lapiceros</li> <li>- USB</li> </ul>
	<b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Participantes</b>	20 personas
<b>Evaluación</b>	Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller.



<b>Sesión 3: “Compromiso con nosotros y nuestro hospital”</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar mayor compromiso por parte del colaborador hacia su hospital.</li> <li>- Brindar mayor información sobre la importancia del compromiso para generar una buena cultura organizacional.</li> </ul>	
<b>Estrategia</b>	Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1: “El Compromiso”</b> <b>Actividad 2: “Dinámica: Sketch de Compromiso”</b> <b>Actividad 3: “Conclusión final”</b>
<b>Recursos</b>	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video “Compromiso” <a href="https://youtu.be/3xqw4op5KtM">https://youtu.be/3xqw4op5KtM</a></li> <li>- Proyector y pantalla</li> <li>- Laptop</li> <li>- 20 carpetas + sillas</li> <li>- Cuadernos de apuntes + lapiceros</li> <li>- USB</li> </ul>
	<b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Participantes</b>	20 personas
<b>Evaluación</b>	Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller.

<b>Sesión 4: “Comunicación Efectiva”</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una mejor comunicación en los participantes.</li> <li>- Brindar información acerca de los tipos de comunicación.</li> </ul>	
<b>Estrategia</b>	Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1: “Comunicación asertiva, agresiva y pasiva”</b> <b>Actividad 2: “Dinámica: Tipos de Comunicación”</b> <b>Actividad 3: “Conclusión final”</b>
<b>Recursos</b>	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video “Comunicación asertiva, agresiva y pasiva”  <a href="https://youtu.be/u9PREP6-Dyk">https://youtu.be/u9PREP6-Dyk</a> </li> <li>- Proyector y pantalla</li> <li>- Laptop</li> <li>- 20 carpetas + sillas</li> <li>- Cuadernos de apuntes + lapiceros</li> <li>- USB</li> <li>- 3 cartulinas</li> <li>- Plumones de diversos colores</li> </ul>
	<b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Participantes</b>	20 personas
<b>Evaluación</b>	Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller.

<b>Sesión 5: “Confianza y reciprocidad”</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar mayor confianza en los participantes; tanto consigo mismos, como con los demás.</li> <li>- Generar reciprocidad y compañerismo entre los presentes.</li> </ul>	
<b>Estrategia</b>	Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1: “La confianza es vital”</b> <b>Actividad 2: “Dinámica: Nuestras cualidades”</b> <b>Actividad 3: “Dar es recibir”</b>
	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video “El jabón” <a href="https://youtu.be/gQxpPKJW5ww">https://youtu.be/gQxpPKJW5ww</a></li> <li>- Video “Reciprocidad – Vínculos” <a href="https://youtu.be/w9lxj08mX6A">https://youtu.be/w9lxj08mX6A</a></li> <li>- Proyector y pantalla</li> <li>- Laptop</li> <li>- 20 carpetas + sillas</li> <li>- Cuadernos de apuntes + lapiceros</li> <li>- USB</li> <li>- 3 cartulinas de colores</li> <li>- Plumones</li> </ul>
	<b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Participantes</b>	20 personas
<b>Evaluación</b>	Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller.

<b>Sesión 6: “Motivación”</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información sobre los tipos de motivación que existen.</li> <li>- Demostrar la importancia de la motivación en el centro de trabajo.</li> </ul>	
<b>Estrategia</b>	Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1: “Motivación 360”</b> <b>Actividad 2: “Dinámica: Mi motivación es...”</b> <b>Actividad 3: “Reflexión de la sesión”</b>
<b>Recursos</b>	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video “Motivación con David Fischman”  <a href="https://youtu.be/pwY7MqZyqOc">https://youtu.be/pwY7MqZyqOc</a> </li> <li>- Proyector y pantalla</li> <li>- Laptop</li> <li>- 20 carpetas + sillas</li> <li>- Cuadernos de apuntes + lapiceros</li> <li>- USB</li> </ul>
	<b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Participantes</b>	20 personas
<b>Evaluación</b>	Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller.

<b>Sesión 7: “Soy Líder”</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar liderazgo en los participantes.</li> <li>- Demostrar que todos tenemos un líder dentro de nosotros.</li> </ul>	
<b>Estrategia</b>	Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1: “¿Qué es el liderazgo?”</b> <b>Actividad 2: “Dinámica: Contando a ciegas”</b> <b>Actividad 3: “Dinámica: El Lazarillo”</b>
<b>Recursos</b>	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video “Liderazgo Animado por David Fischman”  <a href="https://youtu.be/wpaTCqIRbok">https://youtu.be/wpaTCqIRbok</a> </li> <li>- Proyector y pantalla</li> <li>- Laptop</li> <li>- 20 carpetas + sillas</li> <li>- Cuadernos de apuntes + lapiceros</li> <li>- USB</li> <li>- 4 vasos</li> <li>- 4 jarras de agua</li> </ul>
	<b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Participantes</b>	20 personas
<b>Evaluación</b>	Se evaluara acorde a la participación de los participantes y a su buena predisposición a sobrellevar el taller.

<b>Sesión 8: “Cumpliendo Objetivos”</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación del taller a los participantes</li> <li>- Generar conciencia de lo realizado para así aplicarlo en su trabajo</li> </ul>	
<b>Estrategia</b>	Esta sesión del taller se realizara de manera teórico - práctico; para así lograr un aprendizaje didáctico.
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1: “¿Que hemos aprendido?”</b> <b>Actividad 2: “Dinámica: Mi Compromiso”</b> <b>Actividad 3: “Evaluación final”</b>
<b>Recursos</b>	<b>Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector y pantalla</li> <li>- Laptop</li> <li>- 20 carpetas + sillas</li> <li>- Cuadernos de apuntes + lapiceros</li> <li>- USB</li> </ul>
	<b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	45 minutos
<b>Participantes</b>	20 personas
<b>Evaluación</b>	En esta última sesión se evaluara acorde a lo respondido en la prueba realizada, para tomar en cuenta cuanto de conocimiento teórico lograron aprender a lo largo del taller.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, R. (2013). *Metodología y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Ato, M., López, J. & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <http://www.redalyc.org/pdf/167/16728244043.pdf>
- Bustamante, M. A., Grandón M., Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31, 432-440. Recuperado de: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Calcina, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012*. (Tesis de especialidad). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de: [http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4937/1/Calcina\\_Caceres\\_Marcos\\_Herminio\\_2015.pdf](http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4937/1/Calcina_Caceres_Marcos_Herminio_2015.pdf)
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires.
- Chávez, D. & Ríos, K. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de cirugía Hospital Víctor Lazarte Echegaray-Trujillo, 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1670>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de:

[https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_e.pdf](https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf)

Del Río-Mendoza, J., Munares-Lovaton, A. & Montalvo, H. (2013). Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica. *Revista Médica Pancea*, 3(1), 11-14. Recuperado de: <http://rev.med.panacea.unica.edu.pe>

Ellegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances en Psicología*, 23(1), 87-102. Recuperado de: [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Ellegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Ellegren.pdf)

Gilimas, A., & Díaz, L. (2014). Fundamentación de talleres para las relaciones interdisciplinarias para la superación de los docentes de la educación superior. *Pedagogía Universitaria*, 19(1), 69-78.

Gonzáles-Burboa, A. & Manriquez, C. & Venegas, M. (2014). Clima organizacional en una dirección de administración de salud municipal. *Ciencia & Salud*, 16(51), 152-157. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art05.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Iriarte, M. T. & Guzmán, L. (2012). *Estudio del clima laboral en el hospital Rafael Uribe Uribe*. (Tesis de especialización). Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia. Recuperado de: <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/1641>

Noruega, J. R. & Samudio, M. (2014). Diagnóstico del clima organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay. *Mem. Inst. Cienc. Salud*, 12(1), 14-25. Recuperado de: <http://revistascientificas.una.py/index.php/RIIC/article/view/30>

Ortega, S. & Perdomo, J. (2007). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. (Diplomado Gestión Organizacional). Universidad De La



Sabana, Colombia. Recuperado de:  
<http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/2258>

Picoy, D. (2015). *Clima organizacional en establecimientos de salud de la Microred Villa en el año 2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad Ricardo Palma, Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.urp.edu.pe/handle/urp/720>

Puch, M., Ruíz, D. & Almeida, C. (2012). Diagnóstico del clima organizacional del hospital de la mujer zacatecana. *Revista Salud Pública y Nutrición*, 13(4), 5-8. Recuperado de: <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDARTICULO=42038>

Reyes, M. (2000). *El taller en el trabajo social. Taller de integración de teoría y práctica*. Buenos Aires: Editorial humanidades.

Tam, J., Vera, G. & Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación científica. *Pensamiento y Acción*, 5, 145-154. Recuperado de: [http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modela\\_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf)

## **ANEXOS**


## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Clima Organizacional en Personal Asistencial en un Hospital Nacional de la Región Callao 2017

DEFINICION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICION DE LA VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional del personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>-¿Cuál es la dimensión predominante en el nivel de Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao?</p> <p>-¿Cómo se presenta el Clima Organizacional según sexo en personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao?</p> <p>-¿Cómo se presenta el Clima Organizacional según grado de instrucción del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao?</p> <p>-¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional según años de trabajo en el personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao?</p> <p>-¿Cuál es la dimensión predominante en el nivel de Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía en un hospital nacional de la región Callao, según sexo, área de trabajo y años de trabajo?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Identificar el nivel del Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>-Identificar la dimensión predominante en el nivel de Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao</p> <p>-Identificar el nivel de Clima Organizacional según sexo en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao</p> <p>-Determinar el Clima Organizacional según grado de instrucción del personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao</p> <p>-Identificar el nivel del Clima Organizacional según años de trabajo en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao</p> <p>-Identificar la dimensión predominante en el nivel de Clima Organizacional en el personal asistencial del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao, según sexo, área de trabajo y años de trabajo.</p>	<p>El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente laboral que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento continuo. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1999)</p>	<p>Medición obtenida mediante el cuestionario del documento técnico "Metodología del Estudio del Clima Organizacional" del Ministerio de Salud del Perú (2008)</p>	<p>Enfoque: cuantitativo. Nivel: Descriptivo. Diseño: No experimental de corte transversal. Población: 292 colaboradores asistenciales del área de cirugía de un hospital nacional de la región Callao. Muestra: De tipo probabilística aleatorio simple, con 120 colaboradores asistenciales. Técnica: Indirecta. Instrumento: "Cuestionario de Clima Organizacional". Autores: Ministerio de Salud del Perú</p>

## ANEXO 2. Carta de presentación

 **Universidad  
Inca Garcilaso de la Vega**  
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

# 022 183

Lima, 30 de noviembre del 2017

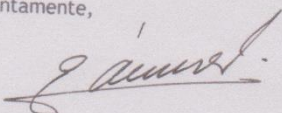
Carta N° 3210-2017-DFPTS


Doctora  
MARIA ELENA AGUILAR DEL AGUILA  
DIRECTORA GENERAL  
HOSPITAL NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION  
CALLAO  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento al señor **Humberto CRUZADO EFFIO**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificado con código 04-756997-2, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.


Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,




 Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS  
Decano (e)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social


RGS/crh  
Id. 782466

  
GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO  
HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRION  
TRAMITE DOCUMENTARIO  
R C R 07 DIC 2017  
RECEPCION  
Hora: 11:00 Fotos: [Signature] H.R.: [Signature]

Av. Petit Thouars 248, Lima  
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304  
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe

### ANEXO 3. Carta de aceptación

 **GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO**  
**HOSPITAL NACIONAL DANIEL A. CARRIÓN**  
"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"



**OFICIO N° 066 -2018/HN.DAC-C-DG/OADI**

Callao, 10 ENE. 2018

Señor:  
**Humberto Ernesto Cruzado Effio**  
Bachiller  
Facultad de Psicología y Trabajo Social  
**Universidad Inca Garcilaso de la Vega**  
Presente.-

Asunto: Autorización de Proyecto de Investigación  
Referencia: 1).- Expediente S/N° - N° Doc. HCA-22183-2017  
2).- Memorandum N° 002-2018--HNDAC-OADI/CIEI

De mi mayor consideración:

Tengo a bien dirigirme a usted, saludándolo cordialmente y en atención a los documentos de la referencia, mediante el cual solicita la aprobación para realizar el Proyecto de Investigación titulado:

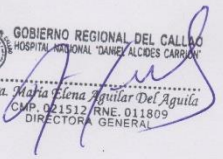
**"CLIMA ORGANIZACIONAL EN PERSONAL ASISTENCIAL DEL ÁREA DE CIRUGÍA EN UN HOSPITAL NACIONAL DE LA REGIÓN CALLAO 2017"**

Proyecto evaluado y aprobado por el Presidente del Comité Institucional de Ética en Investigación (CIEI), no habiéndose encontrado objeción en dicho proyecto de acuerdo a los estándares considerados en el Reglamento y Manual de Procedimientos del mencionado comité, la versión aprobada se encuentra en los archivos de la Oficina de Apoyo a la Docencia e Investigación (OADI).

En tal sentido, la Dirección General contando con la opinión técnica favorable del CIEI adscrito a la OADI, da la **AUTORIZACION** para la ejecución del proyecto de investigación en mención y tendrá vigencia de un año contados desde la fecha de la presente autorización y que se ejecutara bajo la responsabilidad del tesista.

Sin otro particular, hago llegar a usted las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
Dra. María Elena Aguilar Del Aguila  
C.M.P. 021512 R.N.E. 011809  
DIRECTORA GENERAL

MADA/JHK//mdm  
CC. OADI  
Archivo

[www.hndac.gob.pe](http://www.hndac.gob.pe) | Av. Guardia Chalcaca N° 2176 Bellavista  
unidad.docencia\_hndac@hotmail.com | Teléfono: 614-7474 Anexos 3303 -3312  
oadi\_hndac@hotmail.com

## ANEXO 4. Cuestionario de Clima organizacional

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL										
DATOS GENERALES										
Sexo:	M		F		Años de Servicio:	3 meses a 1 año		1 año a mas		
Edad:					Grado de Instrucción:					
<b>INSTRUCCIONES:</b> - El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial. - Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas. De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas. - Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización de salud. - Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 25 minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 3 meses, responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, marcando con una (X) el número de la escala que mejor describa su situación.										
<b>TED</b> Totalmente en desacuerdo <b>ED</b> En desacuerdo <b>NDNED</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <b>DA</b> De acuerdo <b>TDA</b> Totalmente de acuerdo						<b>TED (1)</b>	<b>ED (2)</b>	<b>NDNED (3)</b>	<b>DA (4)</b>	<b>TDA (5)</b>
1- Mi jefe está disponible cuando se le necesita.										
2- Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.										
3- Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.										
4- Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.										
5- Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.										
6- Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.										
7- Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.										
8- Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.										
9- Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.										
10- Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.										
11- Estoy comprometido con mi organización de salud.										
12- Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.										
13- Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.										
14- Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.										
15- Existe sana competencia entre mis compañeros.										
16- Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.										
17- Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.										
18- Recibo mi pago a tiempo.										
19- La limpieza de los ambientes es adecuada.										
20- Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.										
21- Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.										
22- Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.										
23- Me siento a gusto de formar parte de la organización.										
24- Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.										

25- El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.					
26- Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
27- Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
28- Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.					
29- Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
30- En mi organización participo en la toma de decisiones.					
31- Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.					
32- La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
33- Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
34- Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
35- En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.					
36- En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
37- Existe equidad en las remuneraciones.					
38- Existe un ambiente organizado en mi organización de salud. Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
39- Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.					
40- Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
41- En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
42- Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
43- La innovación es característica de nuestra organización.					
44- Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
45- Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
46- El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
47- Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
48- El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
49- Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
50- Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
51- Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
52- Mi salario y beneficios son razonables.					
53- Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
54- El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

**ANEXO 5. Ficha Sociodemográfica**

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL									
DATOS GENERALES									
Sexo:	M		F		Años de Servicio:	3 meses a 1 año		1 año a mas	
Edad:					Grado de Instrucción:				



## ANEXO 6. Consentimiento Informado.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El motivo de la hoja del *Consentimiento Informado* es dar a conocer a los participantes de este estudio los motivos principales por la cuales están siendo evaluados, además, el propósito al que se quiere llegar.

La siguiente evaluación es para conocer el *nivel del clima organizacional* que es la variable del estudio cuantitativo a realizarse para el **Programa de Suficiencia Profesional**, estudio que está siendo dirigido por Humberto Cruzado Effio, bachiller en Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Para la evaluación correspondiente se requiere la participación voluntaria de cada participante por medio de este documento la cual es una formalidad que garantiza el uso de los resultados obtenidos mediante esta escala y fichas para el uso netamente científicos, haciendo reserva de los datos personales de cada participante. Por otro lado, cualquier pregunta respecto a esta evaluación y sus resultados puede darse previo contacto con mi persona al correo [humbertocruzado@gmail.com](mailto:humbertocruzado@gmail.com). O por otro lado puede proceder a no resolver estas evaluaciones.

Sin embargo, si usted desea continuar con la evaluación se le solicitará responder a las preguntas a continuación de cada evaluación, teniendo un promedio aproximado de 25 minutos para resolverlos.

Si decide ser parte de la siguiente investigación y conceder su consentimiento informado, deberá firmar en la parte inferior de este documento.

---

Firma del participante

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El motivo de la hoja del *Consentimiento Informado* es dar a conocer a los participantes de este estudio los motivos principales por la cuales están siendo evaluados, además, el propósito al que se quiere llegar.

La siguiente evaluación es para conocer el *nivel del clima organizacional* que es la variable del estudio cuantitativo a realizarse para el **Programa de Suficiencia Profesional**, estudio que está siendo dirigido por Humberto Cruzado Effio, bachiller en Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Para la evaluación correspondiente se requiere la participación voluntaria de cada participante por medio de este documento la cual es una formalidad que garantiza el uso de los resultados obtenidos mediante esta escala y fichas para el uso netamente científicos, haciendo reserva de los datos personales de cada participante. Por otro lado, cualquier pregunta respecto a esta evaluación y sus resultados puede darse previo contacto con mi persona al correo [humbertocruzado@gmail.com](mailto:humbertocruzado@gmail.com). O por otro lado puede proceder a no resolver estas evaluaciones.

Sin embargo, si usted desea continuar con la evaluación se le solicitará responder a las preguntas a continuación de cada evaluación, teniendo un promedio aproximado de 25 minutos para resolverlos.

Si decide ser parte de la siguiente investigación y conceder su consentimiento informado, deberá firmar en la parte inferior de este documento.



CUP 12520  
Firma del participante

**ANEXO 7. Baremos del cuestionario de clima organizacional (Elaboración Propia)**

<b>Pc</b>	<b>Factor 1: Potencial humano</b>	<b>Factor 2: Diseño organizacional</b>	<b>Factor 3: Cultura de la organización</b>	<b>ESCALA TOTAL</b>	<b>Categorías</b>
1	32	33	26	91	<b>No Saludable (1-25)</b>
2	34	34	30	100	
3	37	36	35	113	
4	37	38	36	116	
5	37	38	36	118	
10	46	45	43	135	
15	48	48	46	143	
20	50	50	47	148	
25	53	51	49	154	
30	54	52	50	155	<b>Por Mejorar (26-70)</b>
35	56	59	50	166	
40	59	61	52	172	
45	61	63	53	178	
50	62	64	54	181	
55	64	65	55	183	
60	65	67	56	185	
65	67	68	56	191	
70	68	70	58	195	
75	69	71	59	196	<b>Saludable (71-99)</b>
80	71	72	61	202	
85	72	74	62	207	
90	74	79	64	211	
95	79	80	64	220	
96	82	80	64	229	
97	84	81	65	236	
98	85	86	68	237	
99	85	89	71	237	
<b>X</b>	1	32	33	26	<b>Media</b>
<b>DE</b>	2	34	34	30	<b>D.E.</b>
<b>Min.</b>	3	37	36	35	<b>Min.</b>
<b>Max.</b>	4	37	38	36	<b>Max.</b>

**ANEXO 8. Categorías del cuestionario de clima organizacional (Elaboración Propia)**

	<b>NO SALUDABLE</b>	<b>POR MEJORAR</b>	<b>SALUDABLE</b>
<b>Factor 1: Potencial humano</b>	1 a 53	54 a 68	69 a más
<b>Factor 2: Diseño organizacional</b>	33 a 51	52 a 70	71 a más
<b>Factor 3: Cultura de la organización</b>	26 a 49	50 a 58	59 a más
<b>ESCALA TOTAL</b>	91 a 154	155 a 195	196 a más

## ANEXO 9. Análisis de Confiabilidad de la Escala total (Elaboración Propia)

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.956	54

**ANEXO 10. Análisis de ítems del Cuestionario Clima Organizacional  
(Elaboración Propia)**

Ítem	Media	DE	Asimetría	Curtosis
Item1	3.61	1.056	-.727	.094
Item2	2.71	1.170	.109	-.901
Item3	3.15	1.150	-.434	-.685
Item4	3.51	1.085	-.645	-.027
Item5	3.48	1.029	-.943	.325
Item6	3.27	.877	-.323	.207
Item7	3.41	1.041	-.433	-.264
Item8	3.18	1.069	-.249	-.596
Item9	3.29	1.016	-.517	-.094
Item10	4.13	.916	-1.470	2.869
Item11	4.07	.886	-1.310	2.080
Item12	3.68	.953	-.926	.737
Item13	3.97	.819	-1.057	2.071
Item14	3.55	1.068	-.448	-.663
Item15	3.44	.986	-.451	-.226
Item16	2.55	1.091	.304	-.458
Ítem 17	2.47	1.181	.455	-.793
Ítem 18	3.60	.965	-1.116	.968
Ítem 19	3.05	.951	-.518	-.651
Ítem 20	2.43	1.106	.475	-.654
Ítem 21	3.93	.758	-.817	.950
Ítem 22	3.75	1.006	-1.189	1.376
Ítem 23	3.83	.947	-.928	1.089
Ítem 24	2.97	1.100	-.396	-.666
Ítem 25	3.38	.918	-.443	-.486
Ítem 26	3.25	.937	-.273	-.297
Ítem 27	4.03	.739	-1.058	1.844
Ítem 28	3.38	.953	-.937	.582

Ítem 29	2.66	1.073	.140	-.456
Ítem 30	3.03	1.226	-.299	-.994
Ítem 31	3.68	.801	-.740	1.166
Ítem 32	2.93	1.136	-.358	-.709
Ítem 33	2.79	1.152	-.119	-.866
Ítem 34	4.02	.733	-1.587	4.899
Ítem 35	3.48	1.004	-.941	.757
Ítem 36	2.93	1.128	-.188	-.680
Ítem 37	2.73	1.143	-.008	-.718
Ítem 38	3.11	1.114	-.514	-.419
Ítem 39	3.27	1.051	-.467	-.420
Ítem 40	2.52	1.167	.379	-.575
Ítem 41	3.51	1.174	-.480	-.799
Ítem 42	3.60	.938	-.792	1.092
Ítem 43	2.96	1.246	-.264	-.991
Ítem 44	3.54	.986	-.251	-.968
Ítem 45	3.54	1.020	-.670	.182
Ítem 46	3.63	.996	-.586	.074
Ítem 47	3.93	.890	-1.087	1.381
Ítem 48	3.86	.833	-.880	1.423
Ítem 49	3.25	.946	.083	-.502
Ítem 50	3.10	1.040	-.294	-.589
Ítem 51	2.69	1.052	-.013	-.615
Ítem 52	2.53	1.115	.066	-1.082
Ítem 53	2.47	1.115	.104	-1.064
Ítem 54	2.43	1.143	.218	-1.127

---

*Nota:* DE = Desviación Estandar

**ANEXO 11. Análisis de homogeneidad de los ítems del Cuestionario Clima Organizacional (Elaboración Propia)**

<i>Correlación ítem-escala corregida de los ítems</i>	
Ítem	$r_{itc}$
Item1	.635
Item2	.474
Item3	.523
Item4	.565
Item5	.587
Item6	.479
Item7	.465
Item8	.555
Item9	.592
Item10	.306
Item11	.409
Item12	.629
Item13	.456
Item14	.522
Item15	.565
Item16	.491
Ítem 17	.410
Ítem 18	.243
Ítem 19	.387
Ítem 20	.449
Ítem 21	.434
Ítem 22	.651
Ítem 23	.558
Ítem 24	.457
Ítem 25	.655
Ítem 26	.605



Ítem 27	.486
Ítem 28	.600
Ítem 29	.528
Ítem 30	.699
Ítem 31	.502
Ítem 32	.704
Ítem 33	.461
Ítem 34	.443
Ítem 35	.563
Ítem 36	.536
Ítem 37	.664
Ítem 38	.711
Ítem 39	.415
Ítem 40	.491
Ítem 41	.612
Ítem 42	.467
Ítem 43	.535
Ítem 44	.636
Ítem 45	.666
Ítem 46	.707
Ítem 47	.417
Ítem 48	.496
Ítem 49	.488
Ítem 50	.466
Ítem 51	.608
Ítem 52	.496
Ítem 53	.438
Ítem 54	.314

---

*Nota:*  $r_{itc}$  = Correlación ítem-test corregida

**ANEXO 12. Análisis de Confiabilidad de la dimensión Cultura de la Organización (Elaboración Propia)**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.891	19

**ANEXO 13. Análisis de Confiabilidad de la dimensión Diseño Organizacional (Elaboración Propia)**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.895	20

**ANEXO 14. Análisis de Confiabilidad de la dimensión Potencial Humano  
(Elaboración Propia)**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.847	15